

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master En sciences de gestion**  
**Option Gestion des Ressources Humaines**

Thème :

# **La gestion des carrières : enjeux et finalités.**

**Cas de NAFTAL CBR**

**Réalisé par :**

***M<sup>lle</sup> MADI Nassima***

***M.AIT ZIANE Brahim***

**Encadré par :**

***M<sup>me</sup> AMGHAR Malika***

***Devant le jury :***

**Juin 2015**

# Remerciements

**Aucune œuvre humaine ne peut être réalisée sans la contribution d'autrui. Il est donc important pour nous d'adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont permises de réaliser notre mémoire.**

Nos remerciements à priori s'orientent vers Allah le Tout Puissant et le Miséricordieux qui nous a permis, par sa grâce et sa clémence, de poursuivre à terme la réalisation de ce travail.

On tient à exprimer nos profondes gratitudee à notre promotrice Madame AMGHAR pour toute l'attention qu'elle nous a apportée, Nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience. Ainsi Dr. GUENFISSI Hayet et M. IFOURAH Hocine pour leurs orientations et conseils.

Nous remercions l'ensemble du personnel de NAFTAL CBR pour leur aimable accueil et leur soutien, en particulier notre encadreur Madame MOKRANI, aussi un grand merci à Madame CHEMLLAL pour son aide.

Il ne sera jamais remercié suffisamment le corps enseignant de la faculté SEGC de l'Université Abderrahmane Mira de Béjaia, notre responsable de formation Monsieur ARABI, Nos vifs remerciements aux membres de jury de bien vouloir accepté d'évaluer notre travail.

Ainsi que tous ceux, famille(s) et amis(es) qui nous ont encouragés et soutenus pendant ces recherches.



# Dédicaces

## Je dédie ce mémoire à :

- ✚ Mes chers parents qui m'ont soutenue tout au long de mon cursus scolaire, et que dieu les protège.
- ✚ Mes frères et sœurs.
- ✚ Ma grande famille « grand et petit ».
- ✚ Fares et sa chère famille.
- ✚ Mon binôme Brahim ainsi que toute sa famille.
- ✚ Mes chères amies ainsi que leurs familles.
- ✚ Toute la promotion GRH.
- ✚ Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont, sans le savoir participé de manière considérable à ma réussite.
- ✚ A ceux que ma plume a oublié.....

**Nassima. M**

# Dédicaces

## Je dédie ce mémoire à :

- ✚ Mes chers parents qui m'ont soutenue tout au long de mon cursus scolaire, ainsi ma grand mère et que dieu les protège.
- ✚ Mon frère, mes deux soeurs Lila ainsi son mari et ses deux enfants YOUNES et MERIEM, KAHINA.
- ✚ Ma famille « grand et petit ».
- ✚ Ma binôme Nassima ainsi que toute sa famille.
- ✚ Mes chers amis(es) : Lyes, Fahem et Radia, Mourad, Farouk
- ✚ Toute la promotion GRH.
- ✚ Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont, sans le savoir participé de manière considérable à ma réussite.
- ✚ A ceux que ma plume a oublié.....

**Brahim. A**

## **Liste des abréviations**

**AMG** : Administration et Moyen Généraux

**ANEM** : Agence National de l'Emploi

**BIU** : Bordereaux Inter Unités

**BMI** : Bon Mouvement Interne

**BO** : Bureau d'Ordre

**CBR** : Carburant

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CLP** : Carburants, Lubrifiants et Pneumatiques

**CV** : Curriculum Vitae

**DRH** : Directeur/ Direction des Ressources Humaines

**ERDP** : L'Entreprise nationale de Raffinage et de Distribution de Produits Pétroliers

**HSE** : Hygiène Sécurité et Environnement

**HO** : Hors Organigramme

**ING** : Information de Gestion

**GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**OSC** : Ouvre Sociales et Culturelles

**RH** : Ressources Humaine

**SONATRACH** : Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures ;

**UND** : Unité Naftal de Distribution

## Liste des tableaux et figures

### Liste des tableaux

<b>Tableau n°01</b> : Carrière classique et carrière nomade.....	<b>18</b>
<b>Tableau n°02</b> : La répartition de l'échantillon selon le sexe .....	<b>60</b>
<b>Tableau n°03</b> : La répartition de l'échantillon selon l'âge .....	<b>60</b>
<b>Tableau n°04</b> : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	<b>61</b>
<b>Tableau n°05</b> : La répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle .....	<b>62</b>
<b>Tableau n°06</b> : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	<b>63</b>
<b>Tableau n°07</b> : La répartition de l'échantillon selon la nature du contrat .....	<b>63</b>
<b>Tableau n°08</b> : Les modalités d'accès au poste.....	<b>64</b>
<b>Tableau n°09</b> : Les critères de recrutement .....	<b>64</b>
<b>Tableau n°10</b> : L'adéquation du poste par rapport aux compétences .....	<b>65</b>
<b>Tableau n°11</b> : L'intégration des nouvelles recrues .....	<b>65</b>
<b>Tableau n°12</b> : Les opportunités de formation.....	<b>66</b>
<b>Tableau n°13</b> : Le nombre de formation effectué .....	<b>66</b>
<b>Tableau n°14</b> : Les types de formations effectuées .....	<b>67</b>
<b>Tableau n°15</b> : La sélection pour la formation.....	<b>67</b>
<b>Tableau n°16</b> : L'apport de la formation.....	<b>68</b>
<b>Tableau n°17</b> : Appréciation sur la formation.....	<b>69</b>
<b>Tableau n°18</b> : Les opportunités de promotion.....	<b>69</b>
<b>Tableau n°19</b> : Les types de promotions effectuées .....	<b>70</b>
<b>Tableau n°20</b> : Le nombre de promotions effectuées.....	<b>70</b>
<b>Tableau n°21</b> : La perception de la promotion .....	<b>71</b>
<b>Tableau n°22</b> : Evaluation avant promotion.....	<b>71</b>
<b>Tableau n°23</b> : L'évaluation périodique durant le travail.....	<b>72</b>
<b>Tableau n°24</b> : Le degré de la satisfaction de la part des salariés .....	<b>72</b>

<b>Tableau n°25</b> : La compréhension de la relation existante entre l'évaluation et la décision de carrière.....	<b>73</b>
<b>Tableau n°26</b> : L'évolution des responsabilités au fil du temps.....	<b>73</b>
<b>Tableau n°27</b> : La satisfaction du parcours professionnel.....	<b>74</b>
<b>Tableau n°28</b> : Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière .....	<b>74</b>
<b>Tableau n°29</b> : La perception de la démarche de gestion de carrière par les salariés .....	<b>75</b>
<b>Tableau n°30</b> : L'importance accordée à la gestion de carrière .....	<b>75</b>
<b>Tableau n°31</b> : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière .....	<b>76</b>
<b>Tableau n°32</b> : L'accompagnement du salarié dans le choix de son parcours.....	<b>76</b>

### **Liste des figures**

<b>Figure n°01</b> : Les domaines d'activités de la fonction RH.....	<b>10</b>
<b>Figure n°02</b> : Les différentes étapes de la carrière.....	<b>14</b>
<b>Figure n°03</b> : Les acteurs de la gestion de carrière .....	<b>21</b>
<b>Figure n°04</b> : Les évaluations d'un collaborateur tout au long de sa carrière .....	<b>25</b>
<b>Figure n°05</b> : Les aspirations des travailleurs parvenus à la fin de leur carrière .....	<b>40</b>
<b>Figure n°06</b> : Les pratiques de gestion des employés vieillissants .....	<b>41</b>
<b>Figure n°07</b> : Schéma Organisationnel du District Carburants de Béjaia.....	<b>52</b>

# **SOMMAIRE**

# Sommaire

La liste des abréviations	
La liste des tableaux et figures	
Introduction générale.....	01
<b>Chapitre 1 : Généralités sur la GRH et la gestion des carrières.....</b>	<b>04</b>
Introduction .....	04
Section 1 : Aperçu sur la GRH.....	05
Section2 : La gestion des carrières .....	12
Conclusion .....	26
<b>Chapitre II : Les modalités et défis de la gestion des carrières .....</b>	<b>27</b>
Introduction .....	27
Section1: La mobilité professionnelle.....	28
Section 2: La promotion professionnelle.....	36
Section 3 : Les défis du temps pour la gestion des carrières.....	38
Conclusion .....	42
<b>Chapitre III : La gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL CBR .....</b>	<b>43</b>
Introduction .....	43
Section 1 : La méthodologie de recherche et la présentation de l'organisme d'accueil.....	43
Section 2 : La gestion de carrière au sein de NAFTAL CBR.....	53
Section 3 : Analyse, interprétation et discussion des résultats .....	60
Conclusion générale .....	80
Bibliographie .....	82
Table des matières .....	84
Annexes	

# **INTRODUCTION GENERALE**

### Introduction générale

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

En effet, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude),

La fonction « ressources humaines » contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'organisation et à l'adhésion des salariés à l'objectif général de celle-ci. Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation et la satisfaction de l'ensemble du personnel.

Dans ce contexte, les entreprises reconnaissent d'un côté la nécessité de satisfaire les besoins des employés en matière de carrière en créant les bonnes conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs développements personnels et professionnels ainsi que leurs objectifs; de s'évoluer et demeurer très longtemps au sein de leur entreprise; de l'autre côté, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de ces nouveaux changements mis en place par l'environnement économique et organisationnel.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise, en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel – sa flexibilité humaine- dépend en grande partie de son aptitude à choisir

les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles.<sup>1</sup>

Toutefois, la gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre les meilleurs équilibres possible entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Cependant, les nouvelles réalités et changements de l'environnement et des pratiques organisationnelles font d'avantage référence à un mouvement multidirectionnel associé à une logique très désordonnée marquée par la suppression des paliers hiérarchiques et l'incertitude professionnelle. Ce changement de logique nous amène aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de carrière au sein de l'entreprise, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain l'importance de la gestion de carrière à l'évolution du personnel dans les entreprises en nous posant la question suivante: **quelle est l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de NAFTAL CBR ?**

Cette problématique requiert de ne pas négliger un certain nombre de sous questions importantes, à savoir:

- En quoi consiste la gestion des carrières ?
- Quelle sont les modalités et les défis de la gestion des carrières ?
- La politique de gestion de carrière adoptée par NAFTAL favorise telle l'évolution du personnel?

Dans ce travail, nous avons tenté de suivre la démarche méthodologique suivante : D'abord, une recherche bibliographique et documentaire ayant trait aux différents aspects théoriques sur la gestion des carrières au sein d'une entreprise, et en particulier, nous avons réalisé une collecte de données relatives au thème auprès de l'entreprise publique algérienne qui est NAFTAL CBR.

Outre la recherche documentaire et la collecte de données sur le thème, nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès des travailleurs de NAFTAL CBR. La présentation de l'enquête et l'analyse de ses résultats sont exposées dans le troisième chapitre.

---

<sup>1</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », Dunod, 6e édition, paris, 2005. P 71

Pour répondre à toutes les questions précédentes, nous avons jugé utile de répartir notre travail en trois chapitres.

En débutant, nous allons éclairer quelques généralités importantes sur la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières (chapitre I). Ensuite, le chapitre II s'articulera autour des modalités et défis du temps de la gestion des carrières qui enfin sera suivi par le cas pratique (chapitre III) au niveau de l'entreprise NAFTAL avec lequel nous terminons notre travail.

**CHAPITRE I :**  
**Généralités sur la GRH et la**  
**gestion des carrières**

## **Introduction**

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui s'occupe du recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel pour atteindre les objectifs visés. La meilleure façon d'y arriver est le suivi permanent du parcours du personnel, ce que les théoriciens en gestion des ressources humaines ont désigné « gestion des carrières » qui consiste en le suivi à travers le passé, le présent et le futur de la vie professionnelle du personnel.

La gestion de la mobilité, est plus précisément la gestion de la carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences. Longtemps perçue comme une dimension implicite de la politique de rétribution est intégrée en temps que pratique traditionnelle de la fonction RH, le concept de carrière est aujourd'hui largement remis en cause par les mutations environnementales, l'émergence du concept d'employabilité ainsi que l'apparition d'un « nomadisme » professionnel.

Ce chapitre est consacré à l'éclaircissement de quelques généralités importantes, et sera divisé en deux sections, dont l'objet de la première est de donner un aperçu sur la GRH où on aborde la définition, rôle et finalités de la GRH, ainsi les grands domaines de la GRH, et enfin, l'évolution de cette dernière.

La deuxième section est destinée à détailler et comprendre la notion de gestion des carrières et son importance, ses acteurs et ainsi les outils à mettre en place. Comme nous allons faire la relation entre la GC et les autres éléments de la GRH.

**Section 1 : Aperçu sur la GRH**

“La différence entre un jardin et un désert, ce n’est pas l’eau c’est l’homme” dit le proverbe arabe, il peut être transposé au monde économique « la différence entre l’entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction Ressources Humaines à créer de la valeur ». Parler de « Ressources Humaines », ce n’est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources. <sup>1</sup>

La GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités, etc.) de tous ceux qui travaillent pour l’entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

**1.1 Définition et finalités de la GRH :****1.1.1 Définition de la GRH :**

1. JEAN RIERRE CITEAU la définit comme « une participation à la recherche d’une meilleure efficacité des organisations en s’efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...)

- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l’organisation (équité de la contribution, rétribution) ». <sup>2</sup>

2. « La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficacité, en soutien de la stratégie d’une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) ». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie « RH et gestion des personnes » Vuibert 6<sup>e</sup> édition, Paris 2007. p07.

<sup>2</sup> CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand Colin, 4<sup>e</sup> édition. Paris 2002 p 38

<sup>3</sup> MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris 2009.

**1.1.2 Les finalités de la nouvelle approche de GRH :**

La Gestion des ressources humaines couvre plusieurs finalités :<sup>4</sup>

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

**1.2. Objectifs et rôle de la gestion des ressources humaines :****1.2.1. Les objectifs de la GRH :**

La fonction des ressources humaines vise la fusion, l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, matériels et financiers donc une bonne planification des ressources de l'entreprise (planification à long, moyen, court terme), on peut englober les objectifs principaux de la gestion des ressources humaines dans les ensembles suivants :

---

<sup>4</sup> LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007 p319. In Brillman, J. (2005) « Les meilleures pratiques de management », Paris, Éditions d'Organisation.

- **Attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;
- **Conserver** : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;
- **Développer** : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;
- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;
- **Etre efficace** : tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs.

Cette efficacité se traduit par : l'embauche et la conservation des personnes qualifiées et compétentes ; l'atteinte d'un haut niveau de performance, aussi la production de qualité, l'absentéisme et la qualité de vie au travail. <sup>5</sup>

### 1.2.2. **Rôle de la gestion des ressources humaines :**

Au niveau de l'administration, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines a partir des éléments par les quels on agit habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes. On agit aussi sur ces éléments :

- Par le recrutement on établit un programme de recrutement et on évaluant les compétences et la motivation lors de recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.
- Par la formation en détectant les besoins et en élaborant des plans de formation afin d'améliorer le niveau de compétences des collaborateurs mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).
- Par la rémunération on analysant l'évolution des postes ; grille de salaire, politique de rémunération. Il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des

---

<sup>5</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, 2001, p10.

heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc.

- Par la motivation positive (récompense, félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (sanction, réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.
- Par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de système de gestion de l'information, comme les systèmes de knowledge management.
- Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.
- Par l'administration du personnel, il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

### **1.3. Les domaines d'activité et les structures de la fonction ressources humaines :**

Les activités de la fonction ressources humaines (ex., le recrutement, les conditions de travail, les négociations collectives) sont multiples, et ses tâches sont de natures diverses (opérationnelles, administratives et stratégiques).

Citeau (1997) décompose les activités de la fonction ressources humaines en trois domaines distincts, mais interdépendants, qui traduisent son degré d'officialisation et d'intégration dans l'organisation ainsi que son enrichissement à travers le temps : l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines et le développement social. Ces trois domaines sont présentés de façon plus précise dans la **figure N°1**.

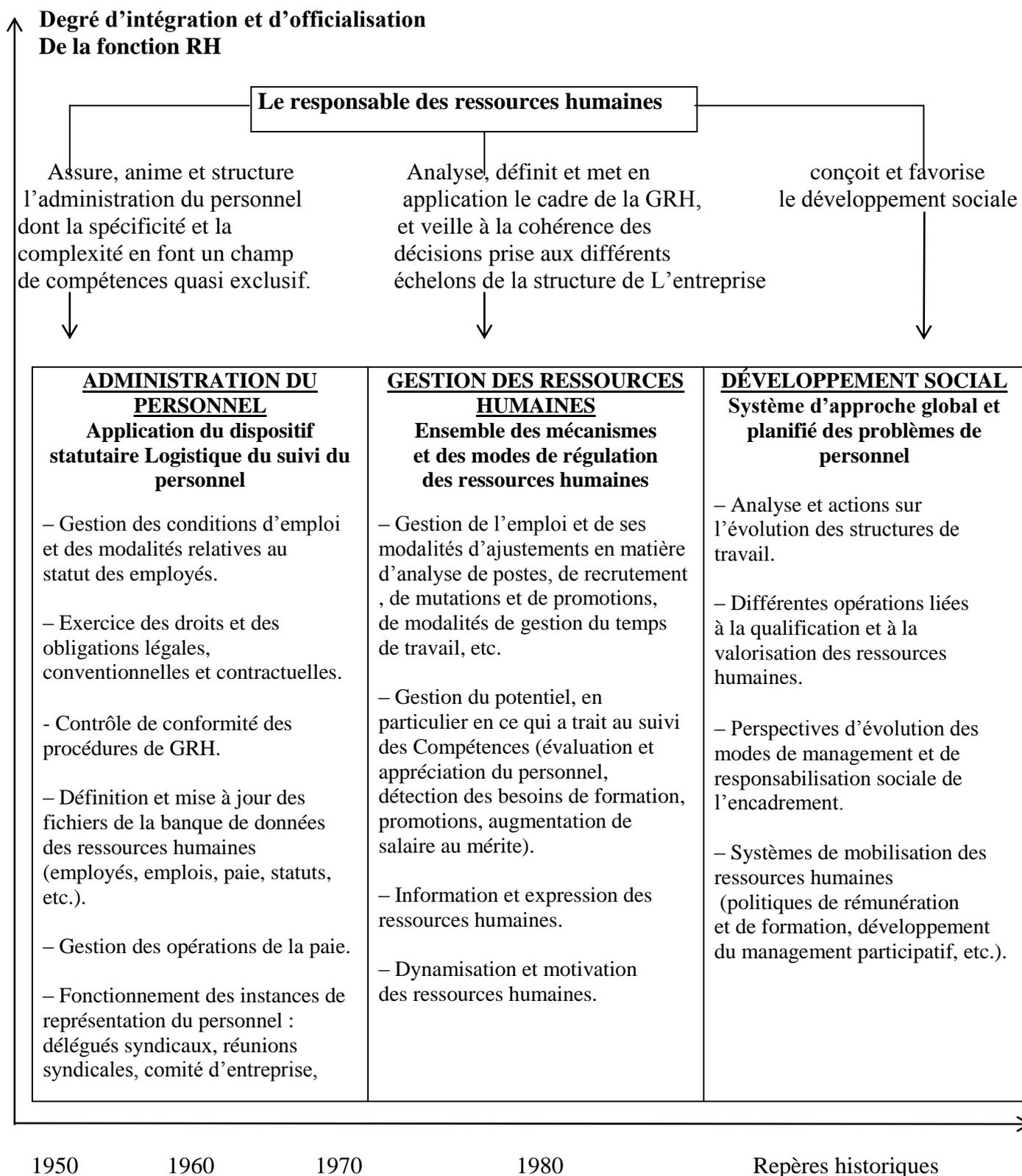
Ajoutons simplement que la mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié (ce qui requiert des compétences précises dans le domaine législatif), et d'assurer efficacement l'administration du personnel ;

La GRH recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines (adéquation besoins et ressources disponibles, équité contributions-rétributions) et que, de plus en plus laissée à l'initiative de l'encadrement direct, elle n'est plus un domaine réservé à des spécialistes, dont on attend plutôt qu'ils jouent des rôles de conseil, de promotion, de coordination et de cohérence globale des actions.

Mentionnons également que le développement social concerne les aspects les plus stratégiques de la fonction ressources humaines et que, en tant que compétence partagée entre le management (qui décide) et les directions des ressources humaines (qui proposent et mettent en œuvre), il s'élabore à partir des répercussions des orientations stratégiques sur la gestion des ressources humaines.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan, op cit, p319. In Citeau, J.-P. (1997) « Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques », 2e éd. Paris, Armand Colin/Masson.



**Figure 01** : les domaines d'activités de la fonction RH

**Source** : Adaptée de CITEAU. J-P « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 2e éd, Armand colin/masson, paris 1997. In Louise Lemire, Gaetan Martel. Op cit, p320.

**1.4. Le développement de la fonction RH :**

Les années 1980-2002 ont connu un renouvellement rapide de la fonction. J. Fombonne dans son remarquable historique de la fonction personnel, propose une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :<sup>7</sup>

- Les prémices (1850 à 1916) ;
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- L'âge adulte (1961 à 1970) ;
- Les managers (1970 à 1980) ;
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

Dans les années 80 et au début des années 90, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines.

Au début des années 90, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégique auxquels il participe peu.

Dans les années 2000, l'heure de la contre-offensive semble venue. Les DRH sont conscients de la nécessité de s'affirmer comme acteurs stratégiques de premier plan pour que leur entreprise reprenne goût à la croissance et à la conquête. Ils doivent convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche human assets (capital humain). En revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme, ils susciteront la création d'emplois. « Champions des ressources humaines », ils en font un levier majeur de la mise en œuvre d'une stratégie offensive.

---

<sup>7</sup> PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » vuibert, 11<sup>e</sup> édition, paris 2003, p 31-32

**Section 2 : La gestion des carrières**

La gestion des carrières est une des missions clés de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui, le renouvellement des classes d'âge au sein des entreprises de type industriel devient la problématique principale ; pour d'autres, il s'agit d'accompagner la croissance par l'intégration et la fidélisation d'un nombre significatif de nouveaux collaborateurs. Quels que soient les enjeux spécifiques à chaque entreprise, quel que soit son secteur d'activité, le recrutement et l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur vie au sein de l'entreprise constituent une étape majeure de la vie d'une organisation, de sa cohérence et de sa pérennité.

**2.1. La notion de carrière****2.1.1. Définition de la carrière et ses étapes :****2.1.1.1. Les différentes Définitions :**

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

Pour Jean-Marie PERETTI « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié ». <sup>8</sup>

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins future de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». <sup>9</sup>

« La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoin de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés. La

---

<sup>8</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit, p 105.

<sup>9</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000 p27

gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise ». <sup>10</sup>

### **2.1.1.2. Les étapes de cheminement de la carrière :**

Le développement de la carrière est un processus continu et progressif qui s'effectue en quatre moments distincts, ces périodes sont présentées comme suit (figure ) :

#### **a) La période d'exploration :**

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

#### **b) L'établissement et l'avancement :**

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

#### **c) La croissance, le maintien ou la stagnation :**

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

#### **d) La période de détachement graduel :**

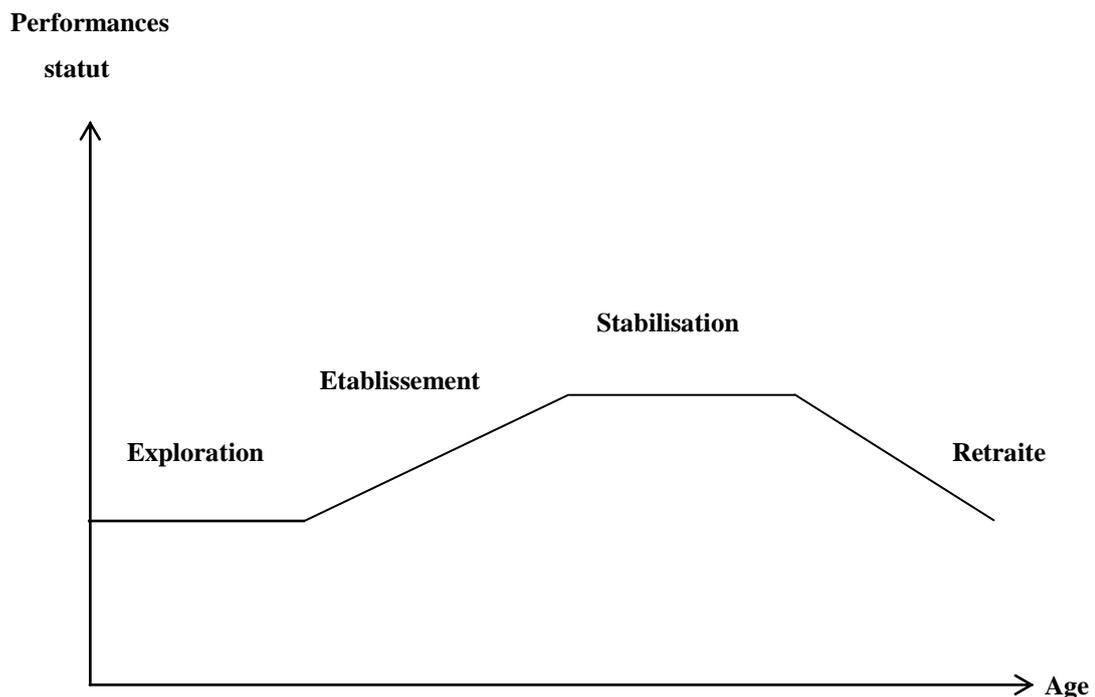
L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite. <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7<sup>e</sup> édition, 2014-2015, p 56

<sup>11</sup> CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110

Figure 02 : Les différentes étapes de la carrière



Source : CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110

### 2.1.2 Les ancrs de carrière :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon Schein, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concerne :

- Ses talents et ses capacités ;
- Ses motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs.

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

« tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Huit ancres de carrière ont été identifiées par Schein :

**a) La compétence technique/fonctionnelle**

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

**b) La compétence manager général/gestion**

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

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

**c) L'autonomie/indépendance**

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

**d) La sécurité/stabilité**

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

**e) La créativité entrepreneuriale**

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

**f) Dévouement à une cause**

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

**g) Le défi pur**

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

**h) Le style de vie/qualité de vie**

Selon Schein, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les

bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.<sup>12</sup>

### **2.1.3. De la carrière organisationnelle à la carrière nomade :**

Les contraintes de flexibilité et l'émergence de l'employabilité comme objet de fidélisation et de responsabilités sociale se sont concrètement traduites par un changement progressif de paradigme en matière de gestion des carrières. Ce passage d'un modèle « classique » de la carrière, identifié sous le vocable « carrière organisationnelle » Vers un modèle renouvelé, plus exactement appelé « carrière nomade ». Voir **tableau N° 01**.

a) La « **carrière organisationnelle** » correspond au, schéma promotionnel classique et renvoie au caractère interne des parcours professionnels. Ce modèle peut être décrit au travers de ses caractéristiques principales:

- La carrière organisationnelle place le salarié dans une relation de long terme avec son entreprise qui souhaite souvent « fidéliser » ou « retenir les meilleurs ».
- Elle suppose l'intervention d'acteurs, en particulier la DRH qui pilote l'évolution professionnelle des salariés, fixe les règles de promotion et met en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés.
- Elle s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension hiérarchique et/ou salariale.
- Elle s'accompagne d'un ensemble de prescriptions relatives aux comportements, car la carrière est aussi un moyen de sélectionner les individus les plus conformes aux valeurs culturelles, aux normes et au style de management en vigueur dans l'entreprise.<sup>13</sup>

En particulier pour les cadres à haut potentiel (Falcoz, 2001) pour lesquels la « carrière organisationnelle » resterait toujours un moyen privilégié de fidélisation et de motivation.

---

<sup>12</sup> CERDIN Jean-Luc, op cit, p 112-115

<sup>13</sup> CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » pearson Education, France 2008. p123

b) La notion de « **carrière nomade** » conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière.

La carrière nomade renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprise volontaire. Les perspectives de carrière ne sont pas nécessairement verticales mais d'avantages horizontales et avec des passages entre différents employeurs. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation

Les deux modèles de carrière peuvent coexister au sein de même des politiques de GRH de l'entreprise : la « **carrière organisationnelle** » étant réservée à des salariés faisant l'objet d'une stratégie de fidélisation et sur lesquels l'entreprise investit, la « **carrière nomade** » rendant compte des trajectoires professionnelles des autres salariés.<sup>14</sup>

**Tableau N° 01 : carrière classique et carrière nomade**

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

**Source :** CHLOE GUILLOT-SOULEZ, op cit, p 67.

## **2.2. L'importance de gestion de carrière pour les salariés et pour l'organisation :**

### **2.2.1. Pour les salariés :**

- Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectif de carrière)

<sup>14</sup> CHLOE GUILLOT-SOULEZ , op cit, p 67.

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

### **2.2.2. Pour l'entreprise**

- Gestion des promotions
- Développement des compétences des salariés
- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- Réduction du turnover
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.<sup>15</sup>

### **2.3. Les acteurs de la gestion de carrière :**

Le passage d'un « modèle classique » de la carrière à un « modèle nomade » fait de la carrière une responsabilité partagée entre différents acteurs de l'entreprise : le responsable hiérarchique et la DRH d'une part et le salarié d'une autre part (voir **figure N° 03**).

#### **2.3.1. Le salarié :**

Dans ce système, l'individu occupe une place centrale, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité. Pour pouvoir assumer cette responsabilité et faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit pouvoir être régulièrement informé sur les postes à pourvoir dans l'entreprise, les opportunités de carrière et de mobilité dans et dehors de l'entreprise, les différents dispositifs de formation et de développement de compétences, mais aussi pouvoir connaître son propre niveau de compétences, ses capacités et son potentiel afin d'évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences requises (s'adapter aux évolutions, accéder à d'autres fonctions/métier/postes) et identifier les parcours possibles, ainsi que les moyens d'y accéder. Le salarié se doit donc de prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et l'orientation professionnelle. Il n'assume cependant pas seul cette responsabilité et peut avoir recours à

---

<sup>15</sup> CHLOE GUILLOT-SOULEZ, op cit, p56

une assistance personnalisée auprès de la DRH, mais aussi en dehors de l'entreprise, auprès d'organismes spécialisés.

### **2.3.2. La DRH**

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

### **2.3.3. Le responsable hiérarchique :**

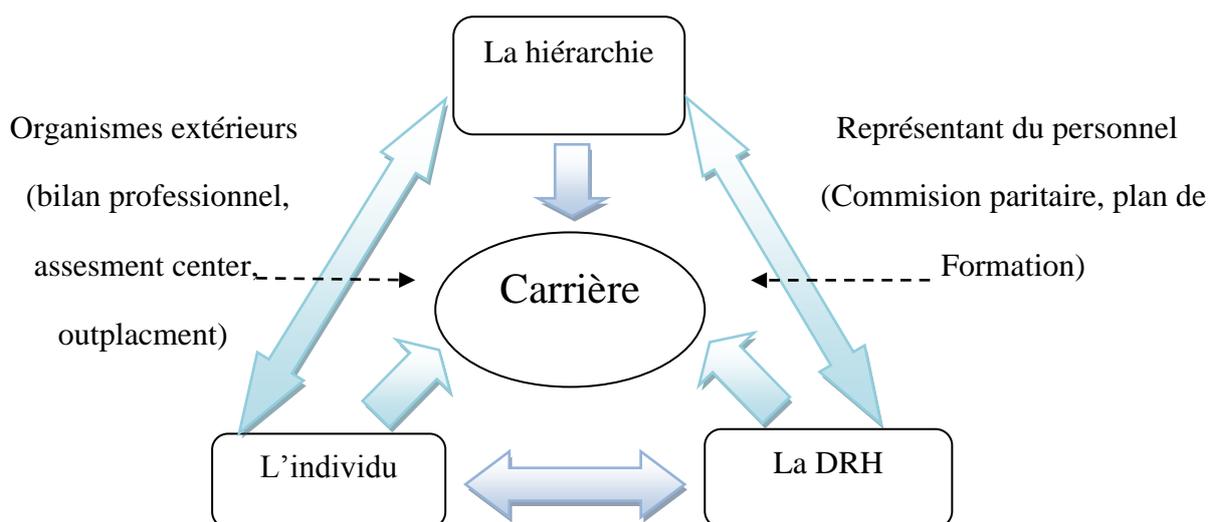
Dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au quotidien ses collaborateurs, il paraît légitime de lui reconnaître une certaine pertinence de point de vue, eu égard à cette proximité. Le responsable hiérarchique semble donc être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences, les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation. L'appréciation du responsable hiérarchique sur autant de dimensions importantes dans la gestion de carrière occupe ainsi une place de premier plan dans l'évolution du salarié. Ces éléments sont d'ailleurs le plus souvent formalisés sur les documents support de l'entretien périodique d'évaluation, sur lesquels la DRH s'appuie pour prendre des décisions concernant la formation, la rémunération, mais également d'évolution professionnelle du salarié (promotion, mutation, conversion, etc.). La DRH et des personnes situées à un niveau hiérarchique plus élevé (N+2, N+3) auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution, et ce principalement parce que ces acteurs ont une vision plus large concernant l'adéquation ressources/besoins dans l'entreprise. C'est pour cette raison que la hiérarchie et la DRH doivent agir de concert dans la gestion de carrière du salarié.

### 2.3.4. Les acteurs périphériques :

D'autres acteurs interviennent d'une manière plus distante dans la carrière du salarié. Il arrive souvent que l'entreprise et le salarié fassent appel à des prestataires extérieurs, en particulier pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. Ces organismes peuvent être spécialisés par exemple dans les bilans de compétences, le conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation (assessment centers) ou encore l'outplacement. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative.<sup>16</sup>

**Figure03 : les acteurs de la gestion de carrière**



**Source :** CAMPOY Eric et al, op cit, p125.

### 2.4. Les outils de la gestion de carrière :

Les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs salariés en leur proposant des parcours professionnels ont à leur disposition plusieurs outils et dispositifs aptes à encadrer et faciliter le parcours de chacun :

<sup>16</sup> CAMPOY Eric et al, op cit, p124-125.

- **L'entretien périodique d'évaluation :**

Parmi les différents dispositifs mis en place pour gérer la carrière des individus, l'entretien périodique d'évaluation est probablement le plus répandu. Il a pour principal objet d'évaluer la performance individuelle en mesurant l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs de la période.

En effet, l'entretien d'évaluation est souvent l'occasion pour le salarié d'évoquer avec son responsable hiérarchique ses souhaits d'évolution au sein de l'entreprise. Il peut ainsi être l'occasion de faire le point sur les compétences, de construire un plan individuel de formation, ou encore d'élaborer un projet professionnel.

- **Les cartes des métiers**

Les cartes des métiers sont des représentations graphiques qui décrivent les emplois et les compétences qui leur sont associées. Elles permettent aux individus d'identifier formellement les parcours professionnels qu'ils peuvent envisager et les conditions d'accès aux différents postes en particulier, en termes de compétences requises et transférables d'un poste à un autre.

- **Les bourses de l'emploi**

Les bourses de l'emploi sont des supports – papier et/ou électroniques – à travers les – quels les entreprises informent leurs salariés des différents postes à pourvoir. Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) certaines critiques sont récurrentes : biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour, d'accès aux outils, notamment informatique, etc.

- **Les cellules d'orientation :**

Les cellules d'orientations sont des structures internes destinées à guider les salariés dans leurs choix professionnels et à les accompagner dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

- **Les cellules de reconversion**

Les cellules de reconversion sont des structures internes destinées à accompagner professionnellement les salariés dont les emplois sont menacés à court terme dans l'entreprise.

Ces cellules sont chargées de préparer l'acquisition de nouvelles compétences afin que les salariés puissent être reclassés à l'intérieur de l'entreprise ou qu'ils soient susceptibles de

retrouver un emploi en dehors de l'entreprise. Elles sont le plus souvent mises en place à l'occasion de restructurations ou de plans sociaux.

- **Les organigrammes de remplacement :**

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants. <sup>17</sup>

## **2.5. Le lien entre la gestion de carrière et les autres activités de la GRH**

### **2.5.1. Le recrutement :**

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés,...), soit pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutations). Ceci dit, dans les deux cas, il y a une mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes :

- D'abord, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier le besoin qui comprend La demande de recrutement, La décision de recruter, La définition de la fonction, La définition du profil ; et ce dernier peut être considéré comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. <sup>18</sup>

- En suite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire une recherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

➤ **La prospection interne :** Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre des politiques de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne n'est généralement autorisé qu'en l'absence des possibilités de recrutement interne. <sup>19</sup>

➤ **En externe :** si les besoins ne sont pas et ne peuvent pas être couverts en interne, ou, si l'entreprise ne souhaite pas recruter par ce biais, elle fait appel au marché du travail.

---

<sup>17</sup> CAMPOY Eric et al. Op cit, p126-127.

<sup>18</sup> PERETTI Jean Marie, GRH, Vuibert, 15<sup>e</sup> édition, Paris, 2008. p 65.

<sup>19</sup> PERETTI Jean Marie, op cit, p 68.

Pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes. Dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement (seuls les supports peuvent changer) :

- ✓ Annonce des offres d'emplois, informations ;
- ✓ Réception et centralisation des candidatures ;
- ✓ Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura

choisis.

- **La sélection :**

Dans cet élément, l'employeur doit définir et déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés, afin, de les affecter, à des emplois plus intéressants et de développer et d'accroître leur mobilité.

### **2.5.2. L'évaluation du rendement :**

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre. L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.<sup>20</sup>

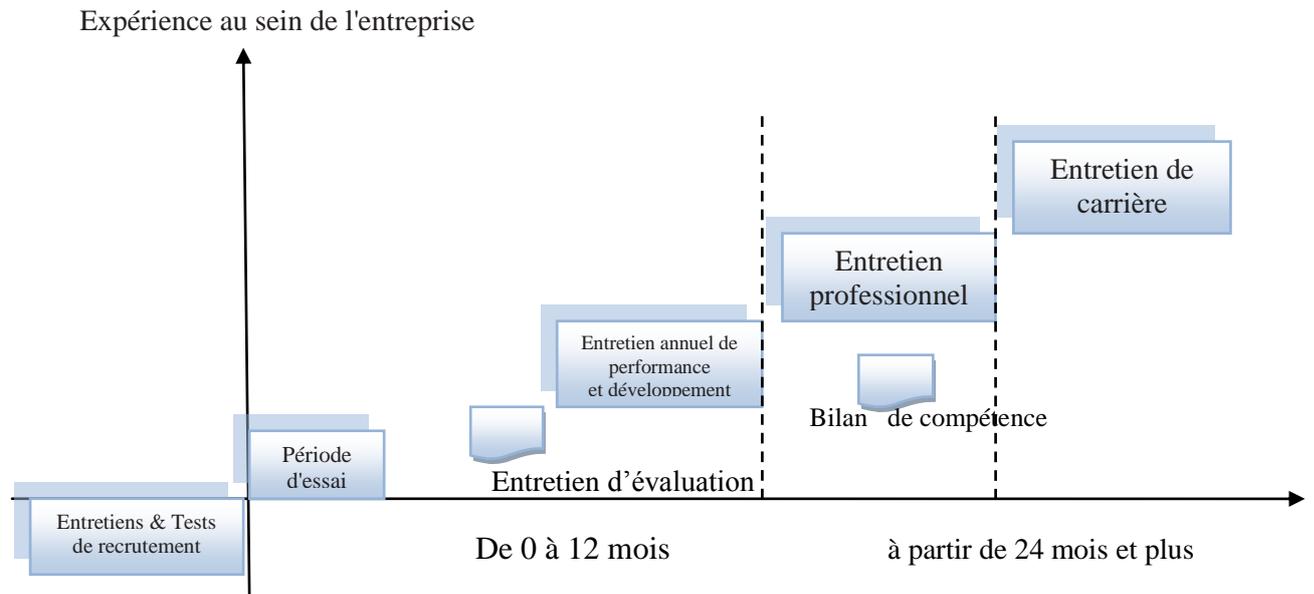
La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière. Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour que ce dernier, puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

L'évaluation consiste à déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés (obtenus). Elle consiste aussi, à une meilleure gestion de carrière car elle indique sur les points faibles et les points forts en compétences, ce qui permet de mieux installer les employés dans les postes les plus adéquats avec leurs connaissances et savoir faire (facilite l'orientation et l'affectation des employés).

---

<sup>20</sup> MARTORY Bernard, CREZET Daniel « Gestion des ressources humaines » pilotage social et performances, Dunod, Paris 2005, p 72.

Figure04 : Les évaluations d'un collaborateur tout au long de sa carrière



### 2.5.3. La formation professionnelle :

Intégrer et former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprises et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle, le cas échéant :

- La bonne adéquation du savoir-faire avec la tenue d'un poste ou d'une fonction (essentiellement en phase d'apprentissage) ;
- Le développement des compétences (après une période de maturité dans un poste/une fonction) ;
- Des évolutions de carrières, horizontales ou verticales.

En réponse aux évolutions technologiques, organisationnelles et réglementaires de chaque organisation, la formation contribue à l'intégration des nouveaux salariés et prépare les nouveaux collaborateurs sans expérience professionnelle ou peu aguerris aux codes et modalités de fonctionnement d'une entité telle qu'une entreprise, et ce, quel que soient sa taille, sa structure et son mode de fonctionnement.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons démontré que d'année en année, la gestion des ressources humaines a évolué d'une manière intéressante et qu'elle n'est plus un simple outil mais une vraie branche de l'entreprise qui a une place importante que les autres départements. Cette évolution a permis de changer la perception de l'homme d'une vision charge à une vision capital (investissement).

L'atteinte des objectifs opérationnels de toute organisation repose sur une saine gestion de ses ressources humaines. Dans la gestion des ressources (matérielles, financières et humaines) d'une organisation, c'est celle du capital humain qui pose aux gestionnaires les plus grands défis. Tous les moyens doivent donc être mis en œuvre pour en arriver à attirer, développer et conserver une main-d'œuvre qualifiée et motivée. Le développement de carrière fait partie de ces mesures,

En effet, La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines permettant d'ajuster les capacités de travail aux besoins en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle est aussi un instrument privilégié de fidélisation et de motivation de l'ensemble des salariés en lui offrant la possibilité d'évolution durant leur parcours professionnel ( promotion, mobilité).

**CHAPITRE II :**  
**Les modalités et défis de la**  
**gestion des carrières**

**Introduction**

L'impératif de mobilité conduit les entreprises à mettre en place des politiques de mobilité et de promotion reposant souvent sur des filières promotionnelles.

Une détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif et en compétences et les souhaits de chaque salarié, implique la nécessité d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion pour, enfin, avoir une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Gérer les carrières contient une forte dimension temps. Les situations du plafonnement ainsi la gestion de fin de vie professionnelle constituent un véritable défi pour la gestion des carrières.

Notre objectif dans ce deuxième chapitre est de présenter dans une première section La mobilité professionnelle, sa définition et ses différentes formes, ainsi le développement et les enjeux de la mobilité, ensuite, la deuxième section porte sur la promotion professionnelle, ses critères ainsi les différents types. Et enfin la troisième section sera autour des défis de la gestion des carrières.

**Section 1 : La mobilité professionnelle**

La mobilité est la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, à changer de place. En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. On dit d'une personne qu'elle est mobile si elle accepte un nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre.

**1.1. Définition et formes de la mobilité :****1.1.1. Définition**

« La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service, ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes ». <sup>1</sup>

« La mobilité professionnelle désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de profession à une autre profession ou un autre groupe de profession ». <sup>2</sup>

**1.1.2. Les différentes formes de mobilité :**

Une carrière est une succession de poste et donc de décisions de mobilités, souhaitées ou subies. On distingue deux grands types de mobilités : externe et interne. <sup>3</sup>

**1.1.2.1. La mobilité externe**

Il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement ou fin de CDD)

**a) Le licenciement**

Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier de contrat de travail, il pratique un licenciement. En principe général et absolu, le droit de licenciement fait l'objet de restrictions. La loi de 1973 a renforcé les obligations à respecter. Ces obligations concernant la forme et le fond, il faut un motif réel et sérieux.

**b) Le licenciement pour cause économique**

Il peut être individuel ou collectif. Le licenciement économique a fait l'objet de réformes.

---

<sup>1</sup> Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2<sup>e</sup> édition, paris 2002, p 328-369.

<sup>2</sup> BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » édition hatier, paris, 1981. p263

<sup>3</sup> Jean-Marie PERETTI « Ressources Humaines et gestion des personnes » Vuibert 6<sup>e</sup> édition, paris 2007, p117-120

Désormais, si les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés dont le licenciement est envisagé, tous ont droit à un dispositif de reconversion ou à un plan de sauvegarde de l'emploi.

- La convention de reconversion a pour objet d'offrir aux salariés concernés le bénéfice d'actions personnalisées et, le cas échéant, d'action de formation destinées à favoriser leur reclassement.
- Le plan social devenu en 2002 le plan de sauvegarde de l'emploi a pour but d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre ainsi que de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourra être évité.

**c) la fin de contrat à durée déterminée**

Elle est de plein droit à l'échéance du terme c'est-à-dire à l'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date, à la réalisation de l'objet du contrat. Deux points sont à noter :

- La loi fait obligation à l'employeur de prévenir le salarié en temps utile de l'achèvement du contrat. Elle crée un délai de prévenance ;
- Des exceptions, prévues par la loi ou la jurisprudence, limitent le principe de cessation de plein droit du contrat à l'échéance.

Lorsque le départ est imposé par l'entreprise, l'un des outils dont peut disposer le salarié pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière satisfaisante est l'« outplacement » ou conseil en orientation externe.

**d) L'outplacement**

Le salarié qui, dans le cadre de son départ, bénéficie des services d'un cabinet réorientation externe trouve, en moyenne un nouveau poste plus rapidement et dans de meilleures conditions. Le cabinet apporte une aide à trois niveaux :

- un bilan professionnel personnel permettant de définir un projet en fonction de ses points forts et des opportunités du moment ;
- des techniques de recherche active en fonction des voies envisagées ;
- des moyens logistiques et un appui pédagogique.

Avec un outplacement réussi, le salarié fait évoluer favorablement sa carrière professionnelle malgré le caractère subit du départ.

**e) La démission**

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme, sauf dispositions particulières des conventions collectives. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion du personnel. En effet, un départ peut être révélateur de dysfonctionnement internes ou de l'inadaptation de certaines politiques sociales.

La démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre ou son entretien de démission la ou les raisons de sa démission. Un entretien de départ, avec l'un des responsables de la fonction personnel, permet d'approfondir les raisons. Le dépouillement des fiches d'entretien permet d'orienter diverses décisions en matière de rémunérations, de conditions de travail, de promotions....

La notification par le salarié de sa décision permet de fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis.

La durée du préavis résulte en général de la convention collective, du contrat de travail, du règlement intérieur de l'entreprise ou des usages. Les usages les plus répandus fixent une durée de :

- une semaine pour le personnel non mensualisé ;
- un mois pour les employés, techniciens et les agents de maîtrise ;
- trois mois pour les ingénieurs et cadres.

Le préavis court normalement à partir de la notification de la démission. Il ne peut être ni interrompu ni suspendu. Durant la période de préavis, les relations de travail sont maintenues, chacune des parties devant continuer à exécuter les obligations découlant du contrat.

La démission peut s'inscrire dans le cadre d'une gestion de carrière maîtrisée. Généralement, dans ce cas, le salarié a déjà une proposition externe de recrutement et, à l'issue de son préavis, entrera dans ses nouvelles fonctions.

Cette proposition peut résulter d'une recherche active ( le salarié élabore un CV et répond à des offres parues dans la presse, envoie des candidatures spontanées ou utilise son réseau relationnel) ou du hasard d'une proposition issue soit directement d'une entreprise avec laquelle peuvent exister des relations professionnelles (par exemple, le consultant sollicité par un client pour travailler à plein temps ) soit de l'approche directe d'un chasseur de têtes.

**f) L'atout de la mobilité**

Les spécialistes en gestion de carrière déconseillent des changements trop nombreux. Une mobilité externe permet de saisir des opportunités et de progresser généralement plus vite qu'en interne mais, sauf pour quelques spécialistes très recherchés, il n'est pas souhaitable de totaliser à 40 ans plus de cinq entreprises (non compris les stages et les premières courtes expériences).

La mobilité externe devient une préoccupation croissante de DRH qui s'attachent à :

- Conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques supérieurs permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs en retraite sont peu nombreux ;
- éviter la démotivation de salariés qui n'ont pas de perspectives internes en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'air grâce à la promotion interne pour assurer les remplacements ;
- sélectionner et conserver les compétences d'avenir et aider à partir celles qui seront moins utiles dans le future.

**1.1.2.2. Les mobilités internes**

On peut distinguer diverses formes de mobilité qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.

**a) La mobilité verticale (vers le haut)**

Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît.

**b) La mobilité verticale (vers le bas)**

La « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme a longtemps été évitée, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisance de compétences (lorsque

le poste à évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant, il est mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

**c) La mobilité géographique**

Il s'agit d'un changement de ville, de région, voir de pays (on parle alors de l'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint, etc ...).

**d) La mobilité fonctionnelle**

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.

Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.

**e) La mobilité horizontale**

Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique. Les risques liés au changement ne sont donc pas compensés pas l'obtention d'une progression hiérarchique.

**1.2. La politique de mobilité :**

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées : <sup>4</sup>

- La mobilité « au coup par coup »
- La mobilité organisée.

Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs.

---

<sup>4</sup> PERETTI Jean-Maie « Gestion des Ressources Humaines » Vuibert, 15 édition, 2008, p 95

Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.

La mobilité organisée utilise les plans de remplacement appelés aussi plan de succession et organigramme de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la (ou les) personne(s) susceptible(s) de remplacer à court ou moyen terme le titulaire.

### **1.3. Le développement de la mobilité :**

Pour développer la mobilité interne, les entreprises utilisent une panoplie d'outils d'information sur les postes à pourvoir :

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation ;
- La note cible les destinataires ;
- Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité ;
- Le réseau informatique, avec sa messagerie interne ;
- L'intranet ; qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes.

Sur intranet, le salarié a accès une bourse des emplois, peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto-évaluer, et dans de nombreux cas, postuler directement :

- Les réunions de la mobilité réunissant la DRH, les responsables opérationnels et les gestionnaires de carrière permettent un travail très fin et personnalisé.
- Enfin, le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable. Le souci de donner la priorité aux ressources internes conduit à puiser dans cette panoplie mais aussi à créer des postes de gestionnaire de carrière responsable du développement de la mobilité de population allant de 200 à 500 personnes.

Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication destiné à valoriser toutes ses formes et à diffuser l'idée que la mobilité horizontale augmente et enrichit les compétences et garantit seule l'employabilité future. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit, p121

**1.4. Les enjeux de la mobilité :**

Considérer à la fois comme un outil de flexibilité et de la fidélisation des ressources humaines, la mobilité recouvre des enjeux différents pour l'entreprise et les individus qui la composent :

**1.4.1. Pour l'entreprise**

Du point de vue de l'entreprise, et comme nous l'indiquions en préliminaire, la mobilité est un outil d'optimisation dans la mesure où elle permet un ajustement dynamique, tant quantitatif que qualitatif, des ressources aux besoins en personnel, et ce faisant, accompagne les changements qui opèrent sur le plan de l'environnement, de la stratégie et de l'organisation. En effet, ces changements ont une incidence directe sur l'évolution des besoins en compétences, que l'entreprise peut résoudre en ayant recours soit à ses propres ressources - en faisant évoluer en interne les individus -, soit à des ressources et compétences extérieures. Cela signifie concrètement que la structure des compétences de l'entreprise peut être ajustée en continu via des politiques de mobilité et de recrutement.

Si ces deux voies d'ajustement peuvent être menées simultanément, le choix de la mobilité présente un intérêt majeur pour les entreprises, celui de favoriser le développement et la fidélisation des compétences.

L'existence de qualification spécifique à l'entreprise et qui ne sont pas disponible sur le marché externe conduit les entreprises à investir dans la formation de leurs salariés en ayant notamment recours à l'apprentissage « sur le tas » pour limiter la concurrence éventuelle du marché externe et rentabiliser leurs investissements immatériels, les entreprises développent des règles et des procédures destinées à fidéliser les salariés, en leur offrant en particulier des rémunérations attractives et des opportunités de promotion, la transmission de savoir par la formation « sur le tas », les règles et procédures internes, et la stabilité du personnel participent à la constitution de groupes sociaux et au renouvellement de ces derniers, par le processus de socialisation des nouveaux entrants.

Enfin, si l'intérêt d'une politique de mobilité semble manifeste pour l'organisation, il ne faut pas non plus occulter les difficultés éventuelles et les coûts, directs ou cachés inhérents à sa mise en place. En effet, les changements de poste, de fonction, les mutations et autres promotions peuvent conduire à quelques perturbations, temporaire ou non, au sein de l'organisation. Mettre en place une politique de mobilité implique également de disposer de

ressources humaines capable de la promouvoir et de la gérer et des ressources financières spécifique pour couvrir, entre autres, les dépenses de formation. La mobilité peut donc être synonyme d'inefficience organisationnelle et de coût pour l'organisation.

#### **1.4.2. Pour le salarié :**

Du point de vu du salarié, la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation, de développer ses compétences ou encore d'accéder à des postes mieux rémunérés et/ou plus intéressants, constitue autant d'éléments moteur dans la motivation et l'implication au travail, elle peut être interprétée par l'individu comme une forme de reconnaissance de l'organisation envers sa performance, ses compétences ou encore son potentiel.

En effet, l'investissement consenti par l'entreprise pour financer les formation qui l'aideront à développer ses compétences et à changer de poste, le temps et les ressources humaines mobilisés pour l'orienter sur le plan professionnel et préparer son installation dans un nouveau poste, et , au-delà, le fait même de lui proposer ces évolutions indiquent au salarié que l'entreprise est soucieuse de sa motivation et de son devenir dans l'organisation.

Dans le même temps, alors que la mobilité semble être source d'opportunités pour le salarié, ce dernier peut raisonnablement y percevoir quelques risques. En premier lieu, il faut pouvoir considérer que si la mobilité est synonyme de changement, elle a aussi des incidences très concrètes sur la vie privée des individus qui peuvent amener le salarié a renoncer à ses projet de mobilité : cela concerne à la fois l'éventualité d'un déménagement pour l'ensemble de la famille, avec les contrainte habituelles d'emploi du conjoint et de scolarité des enfants, le temps investi par le salarié lors de la formation et lors de l'intégration même du poste, ou encore la nécessité de se déplacer plus fréquemment...

En second lieu, elle peut avoir des incidences également sur le plan professionnel. La crainte de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie, de se tromper de parcours ou encore la peur de sanctions éventuelles en cas de non-performance peuvent conduire le salarié à renoncer à toute mobilité. Enfin, et d'une manière plus générale, il faut aussi considérer que tous les salariés ne sont pas prêts, psychologiquement, à accepter de changer d'environnement professionnel au sens large et à abandonner des routines qui structurent leur quotidien depuis des années et les rassurent. Le changement peut, en effet, être vécu comme une perturbation par certains salariés, et leurs réticences sont alors d'autant plus grande que ces changements s'opèrent dans un contexte d'incertitude pour l'organisation et pour l'individu. L'espérance de gain, ou autrement dit la possibilité perçue de tirer certains avantages de la mobilité, doit être

plus importante que les risques encourus (économiques, professionnel, psychologique, vie privée, etc.) pour que le salarié accepte ou initie une démarche de mobilité.<sup>6</sup>

## **Section 2 : La promotion professionnelle**

La promotion constitue une composante du système de gestion des carrières, elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

### **2.1. Définitions :**

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes. »<sup>7</sup>

### **2.2. Les critères de la promotion professionnelle :**

La pratique de la promotion supporte un ensemble de critères relatifs pour chaque organisation, ils sont présentés comme suit :

#### **2.2.1. L'ancienneté :**

C'est le facteur de la promotion. L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordre pratique, théorique et relationnel.<sup>8</sup>

#### **2.2.2. Le mérite :**

Si on veut construire une entreprise solide il faut se baser essentiellement sur le mérite, car c'est avant tout la compétence et le mérite qui doivent motiver la promotion à un poste supérieur. Le mérite ne s'explique pas seulement par les résultats obtenus et les comportements observés, mais surtout par le potentiel qu'on peut définir comme suit :

« Ensemble de prédispositions personnelles favorable, permettant de se risquer à une estimation de possibilités d'évaluations professionnelles d'individus. »<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> CAMPOY Eric et al. Op cit, p126. P 117-119

<sup>7</sup> DE BOISLANDELLE HENRI MAHE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils », édition Economica, Paris, 1998, page 112.

<sup>8</sup> MARSAL LUC, « la détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998. Page 112.

<sup>9</sup> Ibid.

**2.2.3. Le changement de fonction :**

Le changement de fonction joue pratiquement le même rôle que la promotion pour certains cadres, même s'il n'apporte aucune modification du titre, grade ou salaire, mais ce changement permet de mieux répondre aux aspirations des cadres.

**2.2.4. La mobilité de fonction :**

Etant un processus de promotion, la mobilité évite une très grande stagnation des salariés dans un même poste. La mobilité permet aux cadres de compléter ou d'acquérir de nouvelles connaissances, de diversifier leurs exigences respectives. Elle fait en sorte de réunir toutes les conditions et facilite la promotion qui s'offre à ces cadres.

**2.2.5. Le titre :**

Certaines entreprises pratiquent assez couramment la promotion en titre sans changement de fonction. C'est l'attribution des échelons aux cadres, leur permettant de bénéficier d'un nouveau titre d'un grade supérieur.<sup>10</sup>

**2.2.6. La formation :**

La formation est sans doute l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs. Les salariés qui suivent une formation, deviennent plus valorisés et plus compétent du fait qu'ils acquièrent des connaissances et une adaptabilité plus conforme à l'occupation de postes supérieurs.

**2.3. Les types de promotion professionnelle :**

On peut distinguer quatre types de promotion :

- **La promotion dans la catégorie** : entraîne un changement de poste, de coefficient, voir de qualification.
- **La promotion de catégorie** : signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- **La promotion de salaire** : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.
- **La promotion collective** : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines » 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris 2003. P 116

<sup>11</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit, p121-122

**Section 3 : Les Défis du temps pour la gestion des carrières :**

Le temps constitue une dimension fondamentale dans la gestion des carrières. Il renvoie à l'idée d'arrêt ou de plafonnement de carrière.

**3.1. Le plafonnement de carrière :**

La notion de plafonnement de carrière correspond au moment où, dans la carrière d'un individu, les probabilités de progression futures deviennent faibles. Les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières

« Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées ». <sup>12</sup>

**3.1.1. Les trois types de plafonnement :**

Nous pouvons distinguer trois types de plateau ou de plafonnement (structurel, de contenu et salarial) chacun de ces plafonnements peut-être mesuré en termes objectifs ou subjectifs : <sup>13</sup>

**a) Le plafonnement structurel :**

Que l'on nomme aussi plafonnement hiérarchique, correspond à la définition traditionnelle du plafonnement de carrière soit la fin des possibilités de promotion dans l'entreprise. <sup>14</sup>

Il Correspond à une perspective limitée de mobilité verticale pour certains auteurs et même horizontale pour d'autres.

- La mesure objective du plafonnement structurel se focalise sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion. La difficulté réside dans le nombre d'années sans mobilité qu'il faut retenir. Ce nombre dépend du secteur d'activité, du métier ou même de l'organisation.
- Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui « décrète » s'il est plafonné en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

---

<sup>12</sup> PERETTI Jean marie « Gestion des ressources humaines » 15<sup>e</sup> édition, vuibert, paris 2008, p97.

<sup>13</sup> Jean-Luc CERDIN, op cit, p87-91

<sup>14</sup> Roger A., Lapalme M. E. (2006) L'individu face au plafonnement de carrière dans Comportement organisationnel Vol.2, Coord.El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches, p 125.

**b) Le plafonnement de contenu :**

Lorsqu'une personne connaît trop bien son travail, elle risque de connaître le plafonnement de contenu. Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler. L'individu a « fait le tour de son travail » et il n'a plus rien à apprendre. Ce plafonnement est essentiellement subjectif puisqu'il est basé sur la perception par le salarié du contenu de son travail.

**c) Le plafonnement salarial :**

Celui-ci concerne le salarié, lié à l'évolution de carrière ; il se définit en termes objectifs et subjectifs :

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

**3.2. La gestion des fins de carrière :**

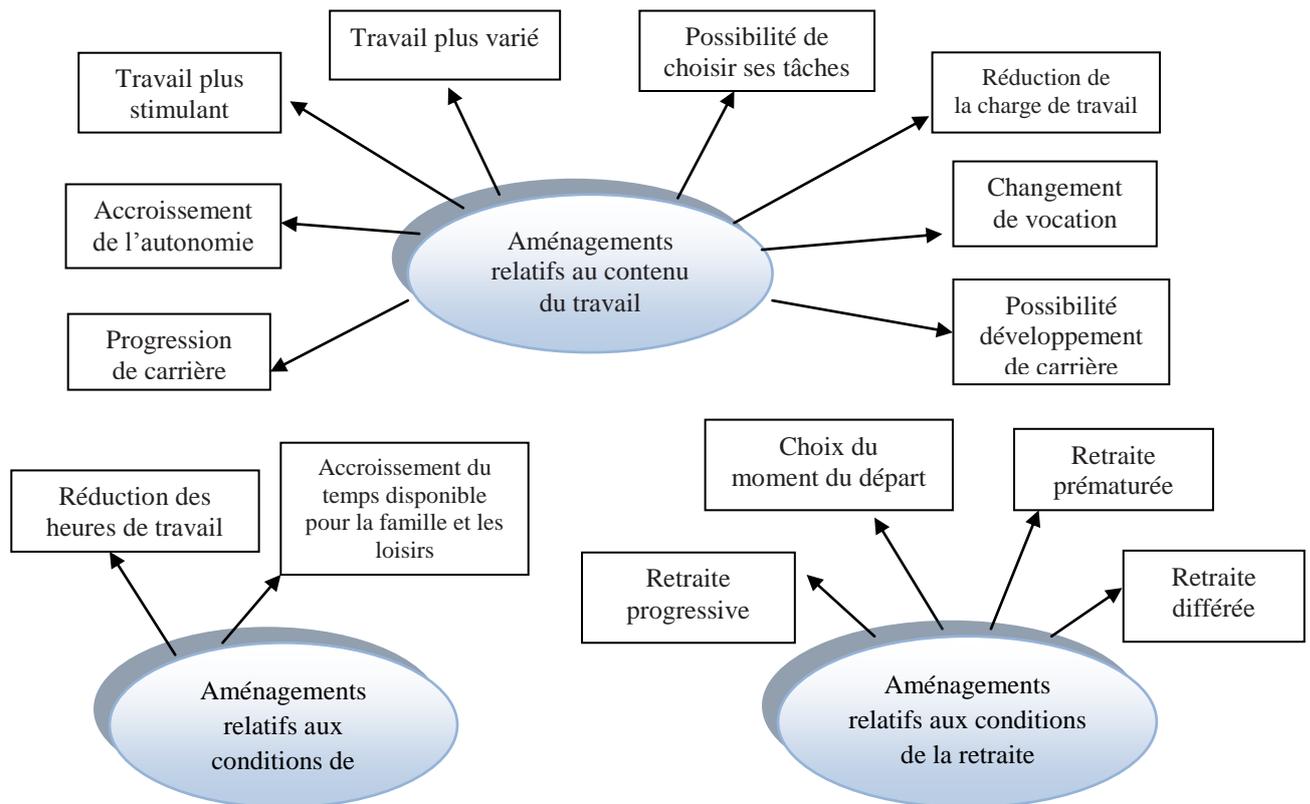
Au fur et à mesure que la génération des « baby-boomers » vieillit, les employés qui auront la cinquantaine sont de plus en plus nombreux sur le marché du travail. Les organisations devront inévitablement gérer efficacement cette catégorie de main d'oeuvre et lui offrir des conditions d'emploi propres à assurer sa progression.

Or, si le déclin de la carrière est un phénomène inéluctable, l'évolution des aspirations et des capacités des travailleurs vieillissants rend cependant inévitable la nécessité d'élargir les perspectives de carrière de ces travailleurs pour sortir des modèles de carrière traditionnels qui associent la phase de la fin de la carrière à la retraite définitive. Les aspirations de la fin de la carrière sont reproduites dans la **figure N°05** et regroupées en trois grandes catégories. La première catégorie a trait aux aménagements touchant les conditions de travail, la deuxième, aux aménagements relatifs au contenu du travail, et la troisième catégorie, aux aménagements portant sur les conditions de la retraite.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> T. Saba, G. Guérin et T. Wils, «Gérer l'étape de fin de carrière», Gestion 2000, 1997, p. 165-181.

Figure 05 : les aspirations des travailleurs parvenus à la fin de leur carrière

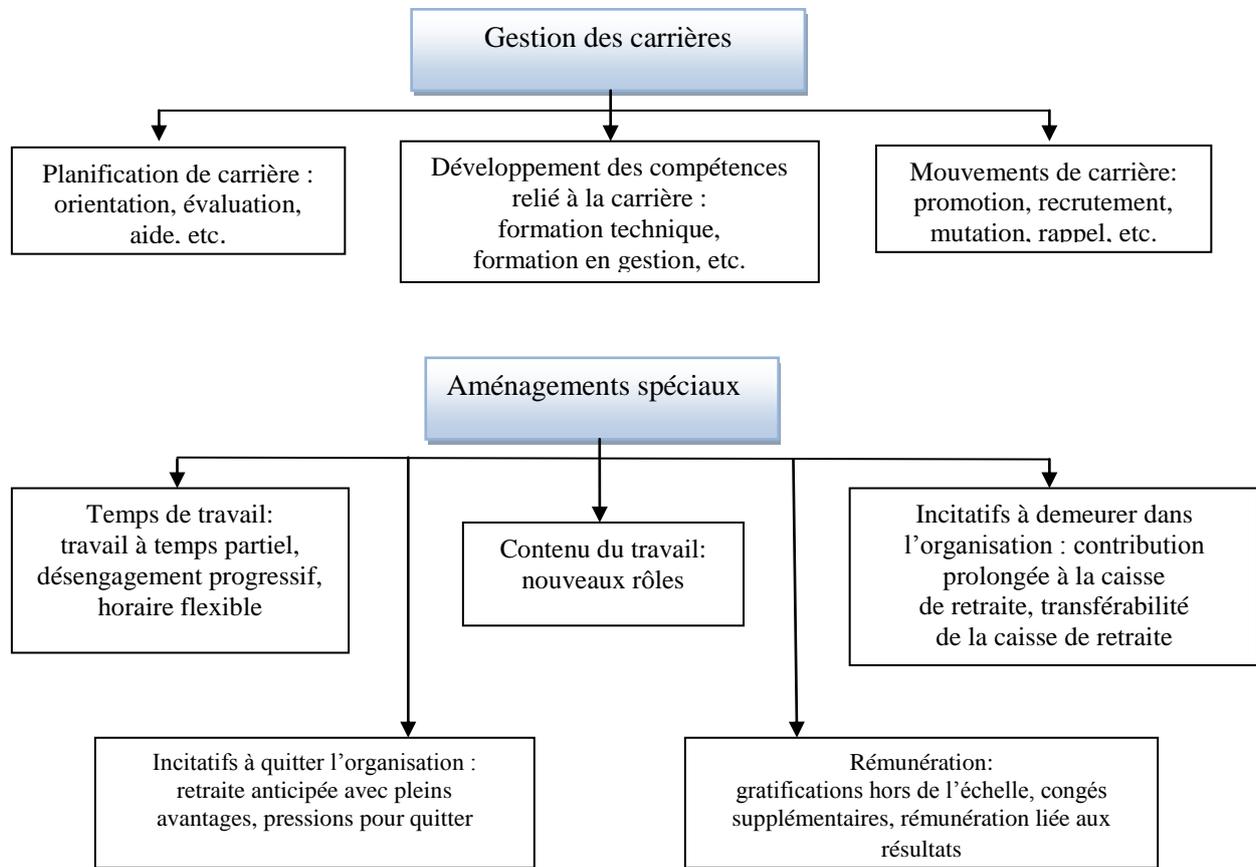


Source : T. Saba, G. Guérin et T. Wils, «Gérer l'étape de fin de carrière», Gestion 2000, 1997, p. 165-181.

À partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable que l'on propose à ceux-ci de nouvelles avenues de carrière afin de permettre à ceux qui le souhaitent de jouer un rôle actif au sein de l'organisation et de contribuer à son succès. Pour faciliter ces réorientations de carrière, il est toutefois nécessaire de repenser certaines pratiques de gestion la **figure N°06** Planifier l'étape de la fin de la carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle, et évaluer les employés plus âgés constituent des avenues qui favorisent la mobilisation d'une main d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein des organisations et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnels. Prévoir des aménagements particuliers tels que la définition de nouveaux rôles et l'établissement d'horaires flexibles, et élaborer des programmes de rémunération permettant à cette main

d'œuvre d'échapper au plafonnement salarial contribueront à la transformer en un avantage compétitif pour l'organisation.<sup>16</sup>

Figure 06 : les pratiques de gestion des employés vieillissants



Source : T. Saba, G. Guérin et T. Wils, «Gérer l'étape de fin de carrière», Gestion 2000, 1997, p. 165-181.

<sup>16</sup> T. Saba, G. Guérin et T. Wils, «Gérer l'étape de fin de carrière», Gestion 2000, 1997, p. 165-181.

## **Conclusion**

La prise en charge de la carrière relève du ressort des individus où chacun suit une trajectoire selon ses aspirations, objectifs, et bien évidemment, en relation avec leur employabilité. Pour prétendre évoluer à l'interne ou à l'externe, il faut être en possession d'une employabilité forte. Toutefois, pour l'ensemble des changements, on fait référence à des mobilités et promotions des salariés, et ce, en adéquation avec la conjoncture et besoins de l'entreprise, et bien aussi, en fonction des compétences de l'individu et celles exigées par le poste.

La gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les responsables hiérarchiques et la Direction des Ressources Humaines. Elle doit permettre au collaborateur de développer et adapter ses compétences en fonction de ses propres attentes et des besoins de l'entreprise.

En effet, à la difficulté de concevoir des cheminements susceptibles de remplacer les progressions traditionnelles s'ajoute la nécessité de relever un certain nombre de défis. Une nouvelle culture doit donner un nouveau sens au mot carrière et remplacer le succès objectif évalué en termes de promotion et de statut par un succès d'ordre psychologique. Tous les employés ne vont pas accepter nécessairement cette nouvelle vision de la carrière, et le problème du plafonnement provoque de l'insatisfaction chez les employés qui demeurent trop longtemps à un même poste et qui n'entrevoient pas de possibilités d'avancement.

Les programmes de gestion des carrières ont intérêt à s'harmoniser avec les besoins changeants de l'environnement de l'organisation et avec les modifications dans la composition de la main-d'œuvre.

**CHAPITRE III :**  
**La gestion de carrière au sein**  
**de l'entreprise NAFTAL**  
**CBR**

### **Introduction**

Après avoir présenté le cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons présenter dans ce chapitre loin de l'aspect théorique la politique de la gestion des carrières, son fonctionnement et ses pratiques au sein du centre NAFTAL CBR

Pour ce faire, nous allons diviser ce chapitre en trois sections. La première section est réservée à la méthodologie de recherche et la présentation de notre terrain d'étude « NAFTAL CBR ». Dans la deuxième section, nous allons décrire la mise en place de la gestion des carrières au sein de l'entreprise, et on termine par la dernière section qui s'appuie sur l'analyse et l'interprétation des résultats des questionnaires distribués au sein de cet organisme

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

Nous allons présenter dans cette section la méthodologie de recherche que nous avons suivie, en indiquant le type de la recherche adopté, la technique appliquée, et les outils de collecte de données utilisés. En suite nous allons faire une présentation de l'organisme dont nous avons effectué notre stage.

#### **1.1. La méthodologie de recherche :**

##### **1.1.1. La méthodologie de recherche :**

On a opté une méthode qui s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitative de collecte de données, dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux, des analyses statistiques de recherche.

##### **1.1.2. La technique appliquée :**

L'enquête sur le terrain vise à obtenir des informations sur la gestion des carrières. Elle a été réalisée grâce à un questionnaire constitué par un système articulé de questions conçues essentiellement à partir de la théorie dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En terme technique, le questionnaire se compose de questions claires et exprimées avec un langage se rapprochant le plus des interviewés, et ce afin d'obtenir des informations sur le problème traité ainsi que pour ne pas rendre la tâche du répondant difficile. Ces questions sont de type: fermées, semi fermées.

On a été contraint de choisir le questionnaire puisqu'il est plus efficace et plus rapide dans la mesure que la plupart des enquêtés sont instruits donc capable de répondre par écrit à nos questions.

Vus aussi que la plupart sont occupés par le travail et n'ont pas le temps de nous accorder des interviews qui nécessitent un temps allant jusqu'au 30 min pour chaque individu.

### **1.1.3. Présentation de l'échantillon :**

L'échantillon que nous avons ciblé est un échantillon non probabiliste qu'on a remis nous ont été restitués ultérieurement et d'autres les interrogés répondaient aux questions et nous nous procédons à la rédaction des réponses sur place. Sur les 30 documents distribués, on en a récupéré seulement 25.

Cette enquête a eu lieu à NAFTAL CBR durant une période d'un mois allant du 21 avril 2015 au 21 mai 2015,

### **1.1.4. Les objectifs de l'enquête**

Cette enquête a été conçue dans le but de mieux connaître l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de l'entreprise publique NAFTAL CBR, ses différentes pratiques et l'impact de la politique mis en place par NAFTAL sur l'évolution de son personnel.

### **1.1.5. Le dépouillement**

Le dépouillement des données a été réalisé de façon manuelle. Nous avons d'abord procédé à la saisie des données contenues dans les questionnaires, puis le traitement de ces dernières qui a abouti aux différents résultats sous forme de tableaux.

### 1.2. Présentation de l'organisme d'accueil :

#### 1.2.1. Historique de NAFTAL :

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) à été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87-189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée : « Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- De l'enfûtage GP
- De la formulation des bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP.

- ✓ Par décision n°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).
- ✓ Par décision n°S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.
- ✓ Par décision n° S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

## Chapitre III : La gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL CBR

- ✓ Par décision n°S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des zones de distribution CLP et GPL en District.
- ✓ Par décision n°S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.
- ✓ Par décision n°S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

### **1.2.2. NAFTAL District Carburants de Béjaia :**

Le District CBR de Béjaia est organisé comme suit :

#### **1. La Direction :** sont rattachés:

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants. Ses principales tâches et responsabilités sont :

- Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services "maintenance installations fixes", "surveillance et entretien canalisations", "reconnaissance produits"...etc.) et les moyens humains oeuvrant pour l'activité carburant;
- Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle ;
- Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche ;
- Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District ;
- Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations ;
- Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR ;

- Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement ;
- Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants ;
- Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail ;
- Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales ;
- Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

**Les missions dévolues aux différentes structures sont :**

### **2. Département Informatique :**

- Service Information de Gestion (ING)
- Service Système et Réseaux

Sa mission est :

- Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District ;
- Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District ;
- Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes ;
- Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles ;
- Gérer les systèmes et réseaux du District.

### **3. Département AMG (administration et moyen généraux) :**

Les missions du département AMG sont :

- Assurer la gestion des moyens généraux du district ;
- Assurer la gestion des ressources humaines ;
- Assurer la gestion de l'administration ;

- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles.

### **3.1. Service administration:**

#### **a) Section gestion du personnel :**

- Gestion administrative du personnel ;
- Veiller à l'application de la réglementation ;
- Tenir à jour les différents registre réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc) ;
- Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire ;
- Elaboration et suivi du planning des congés annuels ;
- Etablissement des titres de congés annuels et récupérations ;
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions ;
- Etablissement des attestations de travail et Divers documents ;
- Gestion du volet disciplinaire ;
- Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...)
- Formalise et suit les prêts véhicules.

#### **b) Section gestion paie :**

- Préparation, établissement et vérification de la paie ;
- Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts) ;
- Etablir les relevés des émoluments.

#### **c) Section prestations sociales :**

- Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder a leur paiement ;
- Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP ;
- Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP ;
- Gestion des dossiers de retraites.

### **3.2. Services ressources humaines :**

- Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs ;
- Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district ;
- Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel ;
- Veille à l'application de la réglementation en vigueur ;
- Tenir à jour le fichier personnel ;
- Elaboration des tableaux de bord ;
- Traitement des requêtes du personnel ;
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel ;

- Suivi de l'apprentissage ;
- Suivi des stagiaires.

### 3.3. Services du moyen généraux :

Ses activités sont assurées par trois sections :

#### a) Section BOG (bureau d'ordre) :

- Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.

#### b) Section entretien bâtiment :

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles ;
- Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone.....).

#### c) Section économat :

- Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion ;
- Satisfaire les commandes des structures.

#### d) Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles) :

Elle est chargée de la gestion de :

- Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...
- Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

### 4. Département finances et comptabilité :

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine ;
- Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District ;
- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.

Il comprend trois services à savoir :

#### 4.1. Service trésorerie :

Il est composé de deux sections :

- La Section recettes ;
- La Section dépenses.

Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie ;
- Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses ;
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses) ;
- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie ;
- Etablir des rapports d'activités.

**4.2. Service comptabilité générale :** il est composé de deux sections :

- La Section SVCD
- La Section comptabilité.

Sa mission est de :

- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national ;
- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres) ;
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans ;
- Elaborer les analyses et synthèses comptables ;
- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes.

**4.3. Service budgets et coûts :** Sa mission :

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District ;
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût ;
- Contrôler et traiter les situations financières du District ;
- Procéder aux ajustements des budgets et crédits ;
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique.

**5. Département Transport & Technique :** Il a pour mission :

- Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution ;
- Elaborer les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution et ravitaillement des produits commercialisés ;
- Suivi de la réalisation des travaux ;
- Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres ;
- Etablir un rapport d'activité périodique.

## Chapitre III : La gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL CBR

Ce département comporte les services suivants :

**5.1. Service exploitation et maintenance :** Sa mission est de :

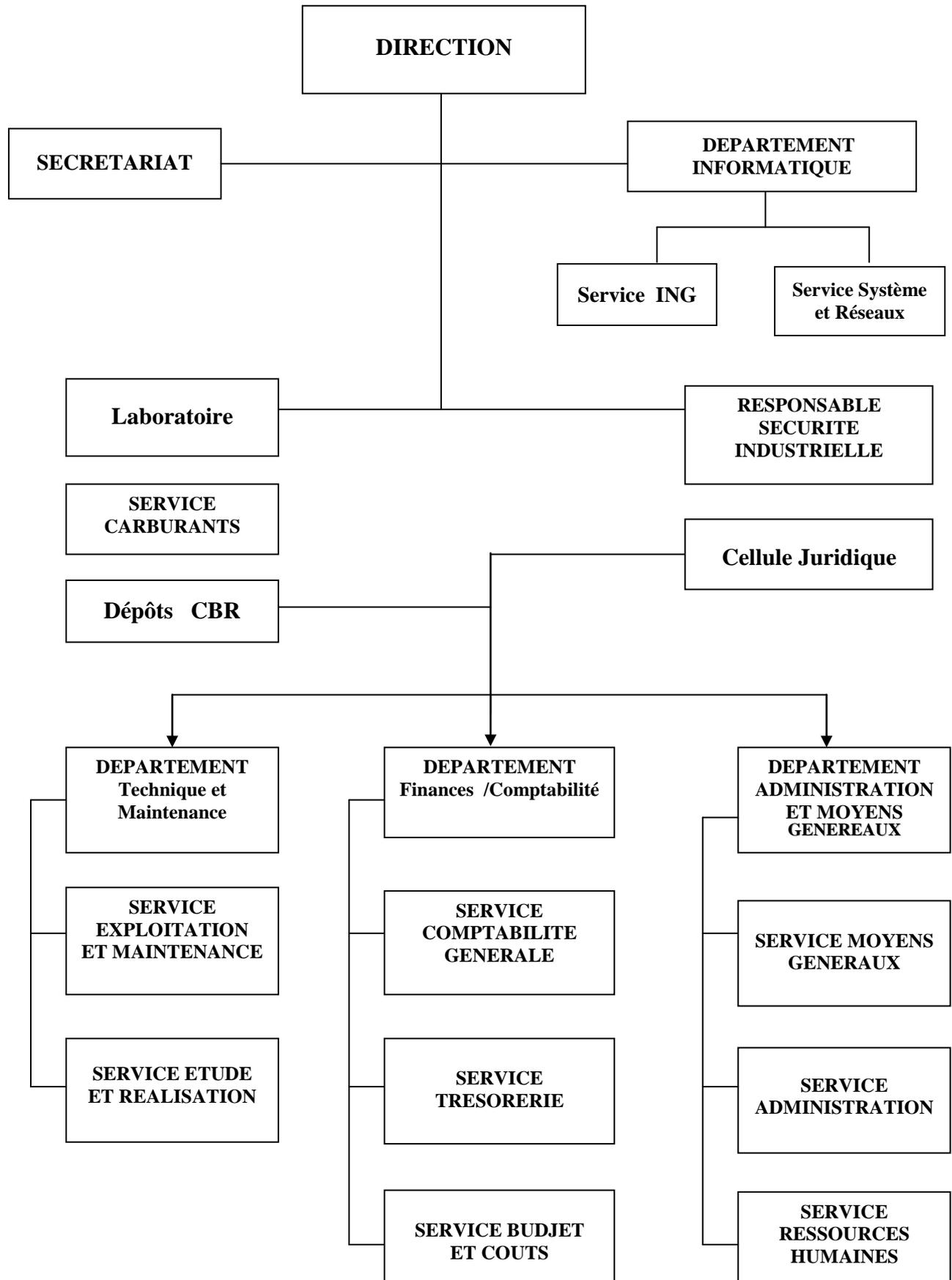
- Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes ;
- Etablir les performances de maintenance ;
- Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants.

**5.2. Service études et réalisation :** Sa mission est :

- D'établir la partie technique des cahiers de charges ;
- De contrôler et diriger les différents travaux ;
- De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Béjaia, un (01) à TAHER /W.JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arraridj et un (01) à M'SILA.

Figure N° 07 : Schéma Organisationnel du District Carburants de Béjaia



### **Section 2 : la gestion des carrières au sein de NAFTAL CBR :**

#### **2.1. Le recrutement au sein de NAFTAL CBR :**

NAFTAL procède au recrutement selon les objectifs à long terme et l'évolution de son environnement, ainsi les modalités fixées par son règlement intérieur. En effet, tout recrutement se fait que se soit par le biais des agences locales de l'emploi (ANEM), ou bien par le biais de recrutement interne (par voie de mutation, promotion), les demandes se font selon les besoins immédiats de NAFTAL en fonction des postes à pourvoir et des profils recherchés.

La gestion prévisionnelle sert à prévoir les postes vacants à une date précise : les départs en retraite, les démissions, les promotions et dans le cas de licenciement, rétrogradation, ce sont des situations de départ des salariés qui causent un manque de ressources humaines. Elle se fait à base d'un tableau de bord (plan à moyen et long terme), du registre du personnel qui représente la situation des effectifs à une date précise pour déterminer le nombre de postes vacants.

Ensuite, un plan prévisionnel sera élaboré par le service ressource humaine et transmis au département d'emploi.

Une fois le nombre précis, avec l'accord de la DRH d'Alger, l'entreprise fait appel tout d'abord au marché interne pour chercher les salariés qui répondent aux exigences des postes. Dans le cas de disponibilité des compétences convoitées, il y'aura un recrutement interne par promotion ou avancement. Si l'entreprise ne trouve pas les compétences qui répondent aux exigences, elle fait appel au marché externe pour recruter de nouvelles compétences.

##### **2.1.1. Le recrutement interne :**

Dans l'objectif d'optimiser ses ressources, NAFTAL privilégie le recrutement interne. Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise afin de leur permettre d'avoir des possibilités d'évolution, de promotion, de mutation.

Toutefois, le salarié peut être appelé à changer son affectation (changement de région) ou fonctionnel (changement de poste).

Cette technique se fait par le biais de :

- La bourse d'emploi sur la base d'une annonce interne publiée sur le site intranet de l'entreprise. Les postes offerts dans cette rubrique sont destinés exclusivement aux personnels de NAFTAL. Toutes les candidatures externes seront automatiquement rejetées par le système.
- Les mutations: qui consistent en un changement de poste au sein de la même entreprise NAFTAL.
- Les promotions conformément aux procédures internes en vigueur ;

Même si le candidat est déjà salarié dans l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois nécessite même des formations pour certains cas.

La procédure de recrutement interne est expliquée dans l'annexe 02.

### **2.1.2. Le recrutement externe :**

L'entreprise à recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateurs susceptible d'occuper le poste à pourvoir, Il peut s'agir des postes du bas d'échelle, des postes de débutants ou des postes particuliers impliquant un cursus original. La recherche de candidature externe s'effectue par le biais de l'ANEM, pour ce, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

Adresser une demande de candidature à l'ANEM (voir annexe 03) ;

- L'étude des candidatures en comparant le profil type des postes à pourvoir au profil du candidat sur la base des CV et des lettres de motivation ;
- Recueillir les candidats envoyés par l'ANEM pour un entretien, dans le but d'informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir, ses caractéristiques. Ainsi pour lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. (voir annexe N° 03)
- Notification par écrit concernant les candidats non retenus le motif du rejet de leur demande.
- L'intégration de la nouvelle recrue ;
- Soumettre le candidat à une période d'essai réglementaire ;
- Mettre le registre du personnel à jour (le poste vacant sera comblé) ;

### **2.2. La formation professionnelle au sein de NAFTAL :**

La formation professionnelle constitue pour NAFTAL CBR un aspect important dans la gestion de ses ressources humaines, elle permet aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. Ainsi de conserver leurs emplois et de leur assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever des nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rendre plus aptes à utiliser adéquatement leurs plan de carrière.

#### **2.2.1. Les objectifs de la formation :**

Les services des ressources humaines proposent des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme à titre d'exemple : les objectifs personnels de carrière des salariés. On peut souligner les principaux objectifs visés par la formation dans les points suivants :

- Assurer l'adéquation et compatibilité entre les capacités et connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés aux postes adéquats ainsi qu'au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de toutes les nouvelles recrues par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents ainsi que des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- La formation est le suivi de l'évaluation du progrès technique, en l'occurrence, l'adaptation aux nouvelles techniques de gestion et techniques de gestion ainsi que les nouvelles techniques de production.

#### **2.2.2. Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL :**

- Tout agent inscrit à une action de formation doit être confirmé à son poste de travail et doit répondre aux critères d'accès à la formation (la fiche descriptive de poste).
- Age du participant, période de fidélité (par rapport à la durée de formation).

### 2.2.3. Les types de formation professionnelle à NAFTAL CBR:

#### a) La formation spécialisée:

C'est une action qui vise l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. Elle se déroule en mode continu ou alterné et sanctionnée par:

- un diplôme pour les actions de formation diplômante.
- une attestation de réussite pour les actions de formation qualifiantes.
- une attestation de participation.

#### b) Le perfectionnement:

C'est une action de formation qui permet l'adaptation de l'agent à son poste de travail, d'acquérir et de développer ses connaissances, ses capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, en tenant compte des nouvelles exigences dictées par l'évolution technique, technologique ou de gestion. Les salariés peuvent éventuellement bénéficier d'une promotion à un poste supérieur. Elle est sanctionnée par une attestation de participation et de stage.

#### c) Le recyclage:

Est une action de formation qui permet au salarié de mettre à jour ses compétences dans un poste. Cette formation lui est nécessaire pour continuer la pratique des tâches de son poste actuel. Elle est sanctionnée par une attestation de participation.

### 2.2.4. L'évaluation après formation

Il existe deux types d'évaluation : à chaud et à froid

#### a) L'évaluation à chaud:

se fait dès que la période de la formation en question s'achève, elle consiste à évaluer les programmes proposés, la documentation, la prise en charge en terme de restauration et l'hébergement dont l'agent formé a bénéficié, et ce par l'opinion de ce dernier en répondant à la fiche d'évaluation de la formation à chaud (voir annexe 04) présentée par son supérieur hiérarchique.

#### b) L'évaluation à froid

Celle-ci s'effectue directement par le responsable hiérarchique de l'agent formé, c'est lui qui jugera du degré d'acquisition et de progression de celui-ci. Cette évaluation débute approximativement après six mois du retour du formé et s'étale sur une année, afin de donner

le temps nécessaire à l'agent d'appliquer ce qu'il a appris au cours de sa formation ainsi qu'au responsable hiérarchique afin de constater les apports de cette formation sur le rendement de son agent.

Le responsable hiérarchique remplira une fiche d'évaluation à froid afin de constater si les objectifs préalable à la formation sont atteints après la formation. Voir annexe 05.

### **2.3. La promotion au sein de NAFTAL :**

C'est une mobilité et/ou un changement d'un poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilités. Elle se traduit soit par un changement de poste et de même par un changement d'échelle.

La promotion provient de la hiérarchie, elle est suivie par une augmentation de salaire dans la majorité des cas.

Pour NAFTAL, la promotion est l'une des procédures indispensables à la mise en œuvre d'une évolution correcte des carrières de son personnel.

En effet, les postes hors organigramme (HO) : se sont des postes de réserve c'est-à-dire NAFTA CBR procède au recrutement en HO pour parvenir les salariés en cas de libération des postes supérieurs (donc c'est une procédure appliquée pour fidéliser et motiver son personnel).

#### **2.3.1. Les types de promotion :**

##### **2.3.1.1. Promotion horizontale :**

Se traduit par un changement d'échelon qui engendre une augmentation de salaire que se soit avec changement de poste ou bien sans changement de poste (positionnement à niveau).

Concernant la concrétisation de positionnement : le dossier (les propositions) sera envoyé à la DRH au niveau d'Alger, puis en réponse, le dossier sera renvoyé de leur part à la NAFTAL CBR, par contre, pour les postes de responsabilités (chef service, chef département, chef de centre) c'est la DRH au niveau d'Alger qui s'occupe de leur concrétisation.

La décision d'intérim est établie par la DRH au niveau d'ALGER elle ressort de la période d'essai, soit la confirmation de l'agent à son poste ou sa réintégration à son poste d'origine.

Pour les promotions horizontales (passage à niveau) l'accession promotionnelle est automatique tous les trois ans.

### 2.3.1.2. Promotion verticale :

Se traduit par un changement de catégorie (changement de poste vers un poste hiérarchique supérieur) qui engendre une augmentation d'échelle allant de N à N+1. Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît.

### 2.3.2. Les conditions d'accès à une promotion :

- Il faut que la promotion soit justifiée ;
- Il faut qu'il y ait la vacance d'un poste ;
- Le candidat doit avoir exercé au minimum trois ans dans le poste ;
- Avoir une note supérieure ou égale à 80/100 (la moyenne arithmétique des trois ans derniers) ;
- Enfin, il ne doit pas avoir été soumis à des sanctions disciplinaires (absence non justifiée, non respect des procédures d'exécution,...).

### 2.4. La mutation au sein de NAFTAL :

A NAFTAL, la mutation est le changement de poste de travail au sein de l'entreprise à un poste de travail entraînant un changement d'affectation. Ce passage entraîne un changement de lieu de travail, et ce par :

- Mutation extra branche : par rapport à la nature d'activité (dans deux différentes activités).

CBR —————> GPL

- Mutation inter branche : entre les différentes branches carburants de NAFTAL.

Carburant Alger —————> carburant Béjaia

- Mutation interne : elle conduit à un changement d'affectation à l'intérieur de la structure.

Département AMG —————> département finance (au sein de CBR)

CBR —————> centre Msila

La mutation joue un rôle important dans la polyvalence des salariés qui va engendrer une progression dans leur carrière.

La mutation peut être effectuée à la demande du salarié qui souhaite, par un changement, faire évoluer sa carrière et sa rémunération. Néanmoins, l'entreprise peut également être à l'initiative de cette mobilité à l'occasion d'une proposition de promotion professionnelle avec changement de lieu de travail. La mutation professionnelle est souvent assortie d'une nécessité de mobilité géographique qui représente dans la plupart des cas une assurance contre la perte d'emploi.

➤ **La demande de l'agent :**

L'agent doit formuler sa demande et indiquer avec précision les raisons de cette demande. En effet cette dernière est transmise sous couvert de la voie hiérarchique (d'abord à son supérieur hiérarchique puis au directeur général), en cas d'accord, la demande (voir annexe 06) sera accompagnée avec la fiche de synthèse (annexe 07) de l'agent qui sera transmise de son tour à la DRH au niveau d'Alger qui convoque l'intéressé à un entretien.

➤ **La demande de l'entreprise :**

L'entreprise peut également être à l'initiative de cette mobilité dans le respect des dispositifs conventionnels, l'agent sera informé par le responsable habilité qui doit lui expliquer toutes les précisions relatives au nouveau poste.

La mutation ne peut intervenir sans consultation préalable de l'intéressé et la DRH d'Alger.

### Section 3 : Analyse et interprétation des données

#### Première partie : présentation de l'échantillon

**Tableau N° 02: La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	11	44%
Masculin	14	56%
Total	25	100%

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

Vu les chiffres présentés dans ce tableau, on constate que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de 56%, par ailleurs 44% sont du sexe féminin.

Nous constatons dans un premier temps que CBR accorde beaucoup d'importance au sexe masculin cela s'explique par la nature des tâches effectuées à NAFTAL dans le domaine des transports, stockage et la commercialisation des hydrocarbures., et donc le recrutement d'hommes à la CBR est supérieur à celui des femmes ,cet écart peut s'expliquer de plus par les exigences de l'entreprise que les femmes ne peuvent pas satisfaire (travail de nuit, les missions, les déplacements ), ajoutons à cela , les hommes sont plus disponibles pour leur travail et s'engagent entièrement dans leur carrière professionnelle, contrairement aux femmes qui se préoccupent d'avantage de leur vie sociale, les charges familiales, les congés de maternité , des obstacles pour l'entreprise qui vise à réaliser ses objectifs.

On finit par dire que les raisons de cet écart est du aux critères de recrutement adopté par l'entreprise NAFTAL, notamment la disponibilité et la nature des tâches qu'ils effectuent.

**Tableau N° 03 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :**

Age	Fréquence	Pourcentage
[20-30[	01	4%
[31-40[	15	60%
[41-50[	05	20%
51 et plus	04	16%
Total	25	100%

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

### Chapitre III : La gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL CBR

D'après ce tableau : le pourcentage des personnes âgées entre 31-40 est de 60%, et 20% constitue le pourcentage des personnes âgées entre 41-50, alors que celui de 51 ans et plus est de 16%, et enfin concernant les personnes âgés de 20-30, on retrouve un taux de 04%

Le pourcentage le plus élevé s'explique par le recours au recrutement massif des jeunes diplômés à partir de l'année 2001.

Cependant, nous pouvons souligner que l'âge moyen du personnel de CBR est de 35 ans, on remarque que l'entreprise possède un personnel jeune, cela s'explique par la politique de l'entreprise dans l'intégration de ses candidats, dans le but de les former et d'améliorer leurs carrières professionnelles avec un programme d'intégration efficace afin de les fidéliser, préservés, et motivés, de garantir un personnel stable, qui va influencer le bon fonctionnement du système organisationnel de l'entreprise.

On conclut donc, plus la personne est jeune, plus elle est résistante au travail de la nuit, aux déplacements surtout les nouvelles recrues qui veulent montrer leur endurance et capacité à assumer des tâches plus ardues.

**Tableau N° 04: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	02	8%
Seconde	05	20%
Universitaire	18	72%
Total	25	100%

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

On observe d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 72%, contre 20% pour le niveau secondaire, et enfin un taux de 8% pour ceux qui détiennent le niveau moyen,

Les résultats montrent que le personnel à la CBR est doté d'un haut niveau d'instruction. Cela s'explique, par la politique générale du recrutement au sein de l'entreprise NAFTAL, alors que cette dernière a décidé d'opter ces dernières années pour le critère du diplôme supérieur dans son recrutement, afin de maintenir sa survie dans un climat de concurrence, c'est sa nouvelle vision de l'emploi et de la performance.

**Tableau N°05 : La répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle :**

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	20	80%
Maitrise	04	16%
Exécution	01	04%
Total	25	100%

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

Selon les données de ce tableau nous remarquons que la catégorie cadre occupe une place importante dans notre échantillon avec un pourcentage de 80%, par contre la catégorie des agents de maitrise n'a marqué qu'un pourcentage de 16% suivi de la catégorie d'agent d'exécution avec un taux de 04%.

Le taux élevé des cadres peut s'expliquer par le besoin de l'entreprise lié à cette catégorie vue la nature de ses activités, car la fonction des cadres est orientée vers l'accomplissement des tâches liées aux affaires administratives et au contrôle, comme la GRH, la gestion des stations. L'entreprise est détentrice des activités très complexes qui nécessitent une technologie sophistiquée pour les accomplir, ce qui exige un personnel très qualifié.

A travers les réponses obtenues lors de l'enquête, on a appris que la majorité des cadres passent par le poste de maitrise avant qu'ils prennent l'ascension hiérarchique pour occuper des postes de responsabilité, et c'est ce qui a été confirmé par les nouveaux cadres recrutés par l'entreprise.

**Tableau N°06 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 05 ans	06	24%
5-10 ans	08	32%
10-15 ans	09	36%
20 ans et plus	2	08%
Total	25	100%

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

Ce tableau présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique, nous avons en premier lieu 36% pour ceux qui ont entre 10-15 ans. En second lieu, nous avons 32% pour ceux qui ont entre 5-10 ans. En troisième lieu, 24% pour les moins de 5 ans. Et enfin, nous avons 8% pour ceux qui ont 20 ans et plus de service.

Nous pouvons noter que l'entreprise possède un capital humain varié qui est constitué de personnes âgées et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens mais possédant des qualités leur permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches.

**Tableau N° 07 : La répartition de l'échantillon selon la nature du contrat**

Le type de Contrat	Fréquence	Pourcentage
CDD	00	00%
CDI	25	100%
Total	25	100%

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

D'après ce tableau, on constate que la totalité de l'échantillon étudié travaille sous des CDI. Cela s'explique par la politique adoptée par l'entreprise qui préconise les fonctionnaires permanents, et cela selon la décision de la direction pour certains (la catégorie nouvellement recrutée), et pour d'autres (anciens) possédant des CDI dès leur recrutement. Tout cela s'explique par la politique adoptée par NAFTAL.

### Partie 2 : Analyse et interprétation des données

**Tableau N° 08: Les modalités d'accès au poste**

les modalités d'accès au poste	Fréquence	Pourcentage
Recrutement interne	19	76%
Recrutement externe	06	24%
Total	25	100%

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

On observe d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont accédé au poste qu'ils occupent actuellement par voie de recrutement interne avec un taux de 76%, contre 24% pour ceux qui ont accédé par un recrutement externe.

Le taux élevé (76%) s'exprime par le fait que l'entreprise privilégie le recrutement interne qu'externe car il constitue un bon moyen pour la motivation des salariés et il est préférable de recourir au marché interne vu que c'est l'une des meilleures façons de recruter et l'une des moins coûteuses, car ces salariés connaissent déjà l'organisation. En l'absence de recrutement interne, les ressources humaines peuvent aussi être acquises hors de l'entreprise, d'où le recrutement externe.

**Tableau N° 09: Les critères de recrutement**

Les critères de recrutement	Fréquence	Pourcentage
Diplôme	22	66,66%
Expérience	07	21,21%
Sur recommandation	04	12,12
Total	33	100%

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

D'après ces résultats, nous avons constaté que le nombre des réponses est supérieur au nombre d'interrogés, cela s'explique par les multiples réponses données par les enquêtés. Du fait que la majorité des salariés déclarent qu'ils ont intégré l'entreprise grâce à leurs diplômes, la plupart sont recrutés via l'instruction avec un taux de 66,66%, par contre un taux de 21,21% affirment que c'est l'expérience qui est à la base de leur recrutement. Et enfin, 12,12% qui sont recrutés au sein de l'entreprise suite à des recommandations.

Cela s'explique par le fait que NAFTAL adopte généralement deux critères de recrutement qui sont : le diplôme et l'expérience, cette option est dictée par la concurrence dans le domaine économique, c'est aussi dans le but d'assurer le développement conséquent des compétences et de répondre ainsi aux exigences continues des postes occupés. Donc ce qu'on peut dire c'est que le recrutement à base des critères objectifs assure le développement et l'adéquation des compétences avec les exigences des postes occupés.

**Tableau N° 10: L'adéquation du poste par rapport aux compétences**

L'adéquation du poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	96%
Non	01	04%
Total	25	100%

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

D'après ce tableau, on constate que la plupart des personnes interrogées avec un taux de 96% assurent que le poste correspond à leurs compétences. Par contre, 04% disent que le poste qu'ils occupent ne correspond pas à leurs compétences.

Le pourcentage le plus élevé ( 96%) s'explique par le fait que tous les salariés assurent qu'ils occupent des postes qui correspondent à leurs diplômes et expérience dans le domaine de travail, à titre d'exemple comme le témoigne l'expression suivante : « je suis ingénieur en environnement et j'occupe le poste de cadre dans la structure hygiène, sécurité et environnement (HSE)» .

Par contre le 2<sup>ème</sup> taux (04%) s'explique par le fait que le salarié interrogé estime qu'il mérite un poste plus important que celui qu'il occupe actuellement.

**Tableau N° 11:L'accompagnement de la nouvelle recrue**

L'intégration de la nouvelle recrue	Fréquence	Pourcentage
supérieur hiérarchique	13	52%
Collègue du travail	10	40%
Service personnel	02	08%
Total	25	100%

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

À la lumière des résultats de ce tableau, on déduit que la majorité des enquêtés disent que le supérieur hiérarchique qui s'est chargé de leur accompagnement afin de réussir l'intégration avec un taux de 52%, par contre 40% affirment que leur principal accompagnateur c'est le collègue de travail plus disponible et plus compréhensif à la situation de désorientation ressentie par les nouvelles recrues, et 08% seulement reconnaissent qu'ils ont reçu l'aide du service personnel lors de leur arrivée à l'entreprise.

**Tableau N° 12 : Les opportunités de formation**

Les opportunités de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	96%
Non	01	04%
Total	25	100%

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

Dans ce tableau, nous remarquons que la plupart des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 96%, en contre partie 04% ne n'ont pas bénéficié.

Nous pouvons dire que NAFTAL possède une politique de formation très riche pour faire face aux différents facteurs (concurrentiels, économiques, technologiques, etc.) qui permet l'évolution de leurs salariés.

**Tableau N° 13: Le nombre de formation effectué**

Nombre de formation	fréquence	pourcentage
0 fois	01	04%
1fois	04	16%
2fois	11	44%
3fois	02	08%
4fois et plus	07	28%
total	25	100%

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

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 44% des interrogés ont bénéficié de deux (02) formations, suivi par 28% qui ont bénéficié de plus de quatre (4) formations, ensuite, 16% seulement une (01) fois, 08% trois (03) fois, et enfin 04% ne n'ont pas bénéficié d'une formation.

Cela renvoie au besoin de l'entreprise qui se dégage à travers les contraintes environnementale, en l'occurrence NAFTAL adopte une politique de formation ponctuelle qui prend en considération l'évolution, les changements économiques et technologiques.

**Tableau N° 14: Les types de formations effectuées**

Le type de formation	Fréquence	Pourcentage
Formation spécialisée	18	51,42%
Recyclage	02	5,71%
Perfectionnement	15	42,86%
Total	35	100%

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

Selon notre échantillon, on constate que 51,42 % des interrogés ont bénéficié d'une formation spécialisée. Ainsi que 42,86% ont acquis des formations dans le cadre de la perfection. Enfin, 5,71% seulement ont bénéficié d'une formation de recyclage

Le taux élevé des formations spécialisées et de perfectionnements est dû aux objectifs de formation visés par NAFTAL qui consiste à répondre à ses besoins réels tout en permettant à son personnel d'acquérir des qualifications qui lui permettent de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé et de mieux s'adapter, et ceci par la mise à niveau de ses connaissances et ses capacités.

**Tableau N°15 : La sélection pour la formation**

Sélection pour la formation	Fréquence	Pourcentage
Demande individuelle	06	19,35%
Recommandation de responsable directe	10	32,26%
Décision de la direction	15	48,39%
Total	31	100%

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

D'après les résultats de ce tableau, nous avons constaté que le nombre supérieur des réponses comparé à celui des enquêtés s'explique par le fait que ces derniers ont proposés plusieurs réponses.

On remarque d'après ces résultats que le personnel est souvent choisi et envoyé en formation par la décision de la direction avec un taux de 48,39 %, tandis que 32,26 % sont envoyés sur la recommandation et la proposition de leur supérieur hiérarchique, Et un taux de 19,35 % seulement sont envoyés après demande déposée par eux mêmes.

La majorité des formations sont dues à la décision de la direction par rapport aux exigences du poste estimé à 48,39%, cela s'explique par la politique adoptée par l'entrepris et qu'elle vise à accroître la performance de l'exécution des taches, et pour ce qui est du taux des formations proposées par le supérieur hiérarchique (32,26%) s'explique par le fait que ce dernier pourrait planifier des ajustements ou des changements techniques à venir (logiciels, nouveaux équipement, etc.). et enfin, concernant les 19,35% restants, les formation sont exprimées par le personnel qui vise une meilleure exécution des tâches dans le poste actuel, ou vouloir bénéficier d'une formation diplômant, ou d'une promotion dans un avenir proche.

**Tableau N°16 : L'apport de la formation**

l'apport de la formation	Fréquence	Pourcentage
Au développement des compétences	24	51,06%
À l'augmentation du salaire	03	06,38%
À la promotion	08	17,02%
À l'évolution de carrière	12	25,53%
Total	47	100%

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

A travers ce qui est collecté et traité comme information, nous constatons que le nombre de réponse est supérieur au nombre d'interrogés car y a ceux qui ont proposé plus d'une réponse. 51,06% des personnes interrogées estiment que la formation contribue au développement des compétences, de l'autre coté, 25,53 % des interrogés estiment que la formation contribue à l'évolution de carrière. 17,02% disent que la formation contribue à la promotion. Et enfin, 06,38 % jugent qu'elle contribue à l'augmentation de salaire.

**Tableau N°17 : Appréciation sur la formation**

Appréciation sur la formation	Fréquence	Pourcentage
Insatisfait	00	00%
Peu satisfait	03	12%
Satisfait	22	88%
Total	25	100%

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

Ce tableau montre que la plupart des interrogés sont satisfaits de la formation qu'ils ont bénéficié avec un taux de 88%, par contre 12% sont peu satisfaits.

La tendance générale est marquée chez ceux qui affirment qu'ils sont satisfaits avec un taux de 88% ceci peut s'expliquer par le fait de former le salarié lui permet d'acquérir et d'enrichir ses connaissances et de développer ses compétences qui seront utiles pour la maîtrise de son poste et l'évolution dans l'entreprise, à titre d'exemple comme le témoigne les expressions suivantes : « cette formation m'a apporté des connaissances supplémentaires et un savoir faire », « cette formation m'a permis d'acquérir des informations pour évoluer dans l'entreprise et même d'avancer dans ma carrière professionnelle ». Par contre, 12% déclarent qu'ils sont peu satisfaits, cela s'explique par la confrontation des difficultés durant son déroulement et la durée de formation qui est insuffisante.

**Tableau N°18 : Les opportunités de promotion**

Opportunité de promotion	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	96%
Non	01	04%
Total	25	100%

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

D'après ce tableau, on constate que la majorité des salariés avec un taux de 96% confirment qu'ils ont bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement. Par contre 04% disent le contraire.

Cela peut s'expliquer par la valorisation du personnel de la part de l'entreprise, tout en donnant une possibilité de progression dans sa carrière professionnelle.

**Tableau N° 19: Les types de promotions effectuées**

Type de promotion	Fréquence	Pourcentage
Horizontale	12	48%
Verticale	09	36%
Horizontale et verticale	03	12%
Aucune mobilité	01	04%
Total	25	100%

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

Selon ce tableau, on remarque que la plupart des interrogés avec un taux de 50% ont obtenu des promotions de type horizontale, 37,5% ont obtenu des promotions verticale et 12,5% des promotions de type horizontale et verticale.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que cette entreprise fait appel beaucoup plus au mouvement horizontale que verticale par rapport à la structure de l'entrepris.

**Tableau N° 20: Le nombre de promotions effectuées**

Nombre de promotion	Fréquence	Pourcentage
00	01	04%
1	13	52%
2	07	28%
3	03	12%
4 et plus	01	04%
Total	25	100%

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

D'après ce tableau : 52% des interrogés ont bénéficié au moins d'une promotion, et 28% ont obtenu deux promotions, suivi d'un taux de 12% pour ceux qui ont obtenu trois promotion, et enfin, 04% pour 04 promotion et plus.

Cela s'explique par le fait que plus en passe du temps au sein de l'entreprise plus on bénéficie de promotion, on peut dire que les plus anciens salariés qui ont la plus grande part des promotions.

**Tableau N° 21: La perception de la promotion**

la perception de la promotion	Fréquence	Pourcentage
Reconnaissance de compétences par l'entreprise	23	46,94%
Augmentation du salaire	13	26,53%
Plus de responsabilité	13	26,53%
Total	49	100%

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

Le tableau ci-dessus représente l'avis des enquêtés sur la promotion, on remarque que le nombre de réponse est supérieur au nombre d'interrogés, parce qu'il ya ceux qui ont proposé plus d'une réponse. Soit 46,94% disent que la promotion est une reconnaissance de leurs compétences par l'entreprise, contre 26,53% qui disent que la promotion signifie une augmentation de salaire et plus de responsabilité avec un même pourcentage.

Cela indique que s'il ya reconnaissance des compétences de la part de l'entreprise y'aura augmentation de salaire et plus de responsabilité.

**Tableau N°22 : Evaluation avant promotion**

évaluation avant promotion	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	56%
Non	11	44%
Total	25	100%

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

D'après les résultats de ce tableau, on a 56% des individus questionnés ont soumis à une évaluation avant leur promotion. En contre partie, on a 44% qui n'ont pas, mais leur promotion s'est faite automatiquement.

Cela indique que certains postes nécessitent une évaluation faite par une commission au niveau de la direction générale dont l'objectif est d'évaluer le candidat (pour les postes de responsabilités à partir du chef de service), et d'autres postes n'exigent pas une évaluation directe du salarié avant sa promotion.

**Tableau N° 23: L'évaluation périodique durant le travail**

L'évaluation durant le travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	80%
Non	05	20%
Total	25	100%

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

A travers ce qu'on a obtenu comme information, sur 25 personnes enquêtées, nous avons 80% assurent qu'elles sont périodiquement évaluées (elles sont évaluées d'une façon périodique pendant leur travail), toutefois, on a 20% des salariés avancent l'inverse.

**Tableau N° 24: Le degré de la satisfaction de l'évaluation de la part des salariés**

le degré de la satisfaction de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	96%
Non	01	04%
Total	25	100%

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

A base de ce tableau, on observe un pourcentage de 96% qui affirment qu'ils sont satisfaits de l'évaluation de leurs supérieurs hiérarchiques, contre 04% qui sont insatisfaits et trouvent l'évaluation inéquitable

Le taux élevé (96%) peut s'expliquer par l'objectivité dans le système d'évaluation selon le rendement de l'agent (évaluation mensuelle par notation par la hiérarchie qui rentre dans le cadre de calcul de la prime de rendement individuelle), ainsi à la bonne relation avec les responsables et la complémentarité dans le travail,

**Tableau N°25 : La compréhension de la relation existante entre l'évaluation et la décision de carrière**

L'existence de la relation	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Total	25	100%

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

Ce tableau montre que 68% des enquêtés comprennent la relation existante entre la décision de carrière et son évaluation, par contre 32% déclarent le contraire.

Cela indique que la relation est automatique et complémentaire, c'est-à-dire c'est sur la base de l'évaluation du supérieur hiérarchique, que la direction prend une décision de carrière. A titre d'exemple on prend une expression d'un interrogé qui déclare que : « Dans le cas où l'évaluation est mauvaise ce qui veut dire que la fonction n'a pas été rempli, cela implique aucune évolution dans la carrière ».

**Tableau N°26 : L'évolution des responsabilités au fil du temps**

L'évolution des responsabilités	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	92%
Non	02	08%
Total	25	100%

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

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que 92% de notre échantillon enquêté déclarent que leurs responsabilités ont évolué au fil du temps, par contre 08% disent le contraire, Cela s'exprime par le fait d'obtenir des promotions et d'occuper plusieurs postes, car NAFTAL compte dans son capital humain des personnes compétentes aptes à assumer des poste à haute responsabilité par rapport à la complexité de ses activités.

**Tableau N° 27: La satisfaction du parcours professionnel**

La satisfait du parcours professionnel	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	84%
Non	04	16%
Total	25	100%

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

D'après les données traitées, on retrouve 84% des salariés sont satisfaits de leur parcours professionnel, en contre partie 16% confirment le contraire.

Cela s'explique par rapport à l'évolution de leur carrière, à la valorisation et reconnaissance des compétences de la part de l'entreprise, par rapport à leurs ambitions. En contre partie, la non satisfaction est due au manque d'opportunité d'exprimer leurs connaissances tout en exerçant le travail, comme déclarent les non satisfaits.

**Tableau N° 28: Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière**

Le rôle de l'entreprise dans la gestion de carrière	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	88%
Non	03	12%
Total	25	100%

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

Vue les chiffres présentés dans ce tableau, on remarque que la majorité des interrogés, soit 88% assurent que l'entreprise joue un rôle dans la gestion de leurs carrières, et 12% déclarent le contraire.

Cela peut s'expliquer par l'intervention de l'entreprise dans l'évolution professionnelle des salariés, la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés. Car la carrière est aussi un moyen de sélectionner les individus les plus conformes aux valeurs culturelles, aux normes et au style de management en vigueur dans l'entreprise.

**Tableau N° 29: La perception de la démarche de gestion de carrière par les salariés**

la perception de la démarche de gestion de carrière par les salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	60%
Non	08	32%
Pas tout à fait	02	08%
Total	25	100%

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

Les résultats de ce tableau montrent que 60% des personnes interrogées assurent que la démarche de gestion de carrière de l'entreprise est satisfaisante et motivante, et 32% déclarent le contraire, par contre 08% des interrogés disent qu'elle n'est pas tout à fait satisfaisante et motivante.

**Tableau N°30 : L'importance accordée à la gestion de carrière**

L'importance accordée à la gestion de votre carrière	Fréquence	Pourcentage
Faible importance	03	12%
Importance modérée	11	44%
Forte importance	11	44%
Total	25	100%

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

D'après les informations recueillies, nous constatons que la majorité des interrogés accordent une forte importance et une importance modérée à la gestion de leur carrière avec un même pourcentage de 44%, contrairement à 12% accordent une faible importance à leur gestion de carrière. Car cela fait partie de la gestion des ressources humaines. C'est une politique de développement du capital humain de l'entreprise. Au quotidien, cela se traduit par la mise en place de différentes actions qui favorisent l'évolution des salariés. Une bonne gestion de carrière doit favoriser l'aptitude d'un salarié à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de sa vie professionnelle.

**Tableau N°31 : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière**

la satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Total	25	100%

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

Le tableau ci-dessus, nous montre que 68% des interrogés déclarent qu'ils sont satisfaits de la façon dont l'entreprise gère leur carrière, 32% disent le contraire.

La satisfaction de ce nombre important des individus enquêtés à l'égard de leur carrière peut être expliquée par la collaboration de l'entreprise dans l'évolution de leur parcours professionnel, soit la reconnaissance de ses compétences et connaissances car il a un besoin d'estime Et surtout, il a un besoin d'accomplissement, donc il veut pouvoir évoluer, qu'elle utilise son potentiel. Si l'entreprise tient compte de cela pour la gestion de carrière de ses salariés, elle en tirera d'énormes bénéfices.

L'insatisfaction des interrogés peut s'expliquer par le fait qu'elle ne prend pas en considération les aspirations et les attentes de ces salariés,

**Tableau N° 32: L'accompagnement du salarié dans le choix de son parcours**

L'accompagnement du salarié dans le choix de son parcours	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	72%
Non	07	28%
Total	25	100%

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

Les résultats de ce tableau, nous montrent nettement que la plupart des salariés avec Un taux de 72% confirment qu'ils sont orientés et accompagnés dans l'élaboration et le choix de leur projet professionnel, et 28% déclarent le contraire.

Il est indispensable de valoriser les collaborateurs et de les optimiser en développant et en améliorant les compétences de chacun. Ils seront motivés et fidélisés par l'entreprise. Cela passe essentiellement par la formation et de la mobilité professionnelle afin que chacun ait accès à des plans de carrière adaptés et des évolutions de poste.

### **La discussion des résultats :**

Les résultats du questionnaire nous ont permis d'obtenir des précisions sur l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL CBR, en traitant les axes suivants :

#### **Axe (01) : Recrutement**

L'analyse des résultats concernant l'acquisition des ressources humaines à NAFTAL, permet de démontrer que, la recherche des candidats se fait d'abord par une prospection interne avant de lancer la prospection externe, c'est à dire promouvoir aux postes disponibles des personnes travaillant déjà à l'entreprise, avec un taux de 76%.

Le recrutement interne présente plusieurs avantages pour NAFTAL compte tenu de l'intégration déjà effective du salarié qui présentera une parfaite aptitude à mesurer l'ampleur de ses nouvelles fonctions, un personnel déjà adapté avec la culture de l'entreprise, c'est aussi un moyen de motivation par le biais des promotions qu'il offre aux salariés. Le recrutement interne donne aussi l'avantage à l'entreprise de minimiser les coûts liés aux honoraires des cabinets de recrutement et aux erreurs des premiers qui sont inévitables pour les nouveaux entrants.

Comme il a été constaté aussi que NAFTAL s'occupe de ses nouvelles recrues pour faciliter leur intégration et ce par les supérieurs hiérarchiques avec un taux de 52%, ou par collègue du même service avec un taux de 40%. Ainsi elle accorde beaucoup d'importance à deux critères de sélection : le diplôme et l'expérience. Faire coïncider ces deux critères avec les postes vacants est une priorité à NAFTAL pour garantir son efficacité sur le marché du travail.

#### **Axe (02) : Formation**

L'analyse des résultats de la deuxième partie concernant le développement des ressources humaine à NAFTAL, permet de dire que la formation joue un rôle capital dans le développement des potentiels des salariés, et cela s'explique par le fait que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'au moins d'une formation.

En effet, cette dernière vise un double objectif : organisationnel et individuel, car ces formations sont dues aux exigences du poste ou sur demande du supérieur hiérarchique en proposant des formations spécialisées avec un taux de 72%, et des formations de perfectionnement avec un taux de 60%.

### **Axe (03) : Promotion**

Les résultats de l'enquête nous montrent que la majorité des interrogés ont bénéficié d'au moins une promotion depuis leur recrutement soit verticale avec un taux de 48% et horizontale avec 36%.

La promotion peut donc être un moyen d'évolution des compétences et des carrières, cette démarche contribue à la fidélisation du personnel et au développement de sa fierté d'appartenir à la société, ainsi la promotion renforce l'employabilité du personnel.

### **Axe (04) : Evaluation**

Suite aux résultats obtenus lors des données recueillies, on constate que la plupart des enquêtés ont soumis à des évaluations objectives avant leur promotion. Soit par une fiche remplie par son supérieur hiérarchique ou bien par une commission d'évaluation pour certains postes de responsabilités au niveau de la DRH d'Alger.

Ensuite on a constaté que la majorité sont évalués d'une façon périodique pendant leur travail, alors qu'ils sont satisfaits de cette évaluation qui est due à l'objectivité dans le système d'évaluation selon le rendement de l'agent ainsi à la bonne relation avec les responsables et la complémentarité dans le travail,

NAFTAL n'adopte pas un système d'évaluation formel mais sous forme d'observation de la part de la ligne hiérarchique sur quelques critères tel que : la qualité de travail, volume de travail, assiduité au travail, le travail fournit, ainsi que le respect de la hiérarchie, des clients et des collègues.

### **Axe (05) : La gestion des carrières**

Suite à l'analyse des résultats obtenues sur l'axe traitant la gestion des carrières, on constate que la majorité de l'échantillon étudié ont assuré que leurs responsabilités ont évolué au fil du temps, cela est dû aux différentes promotions vers des postes de responsabilité et ceci est dû à la nature des postes de NAFTAL et leurs exigences.

Le personnel de NAFTAL est assez satisfait de son parcours professionnel (84% sont satisfaits, et 16% ne sont pas satisfaits), ce qui a permis lors de l'analyse précédemment réalisée de déduire que, NAFTAL CBR arrive à satisfaire ses employés par une évolution dans leur parcours professionnel vu l'importance qu'elle accorde à la gestion de leurs carrières, en d'autres termes ; elle assure le suivi des étapes de processus d'acquisition et de développement professionnel de ses ressources humaines avec une adéquation des critères propre à chaque étape.

Par conséquent, il en sort que la satisfaction du parcours professionnel est une résultante de l'importance accordée par NAFTAL à la gestion des carrières de son personnel, Cela s'explique par rapport à :

- ✓ L'accompagnement et Collaboration de l'entreprise dans l'évolution de leur carrière en prenant en considération leurs ambitions ;
- ✓ la valorisation et reconnaissance de leurs compétences lorsque il s'agit de l'obtention des promotions ou de formations ce qui affirme l'objectivité de sa gestion ;
- ✓ Le fait d'améliorer et de développer ses compétences par le nombre de formations dont elle offre à son personnel ;
- ✓ Au suivi accordé à l'évolution de ses performances pour en faire ressortir les plus aptes à occuper des postes à responsabilités ;
- ✓ Le fait d'améliorer sa gestion de carrière ce que lui procure un sentiment de considération ;
- ✓ L'intervention de NAFTAL CBR dans l'évolution professionnelle de ses salariés, la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

---

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui, car c'est à travers lui, qu'on puisse déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. À cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non-suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

L'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté le facteur humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. Et pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une bonne et saine gestion des carrières.

Cependant, tenant compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner à travers les lectures effectuées et l'enquête menée au sein de l'entreprise NAFTAL, après bien évidemment, traitement des données que la gestion des carrières a connue une évolution importante, ces dernières années, du fait qu'elle est devenue un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel. Toutefois, elle a un impact considérable sur le devenir et rentabilité de l'entreprise et des individus qui la constituent.

À cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son importance. Nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise NAFTAL comme déjà citée, précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de NAFTAL.

L'entreprise NAFTAL comme toutes les entreprises du pays en particulier et celle du monde entier se soucie de ses ressources humaines et de leur gestion. En particulier de leur gestion de carrière qui est un élément sensible dans l'entreprise, car il ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais aussi à ceux des individus.

## Conclusion générale

---

L'entreprise NAFTAL prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en compte et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications, mais beaucoup plus des compétences.

Néanmoins, cette étude présente certaines lacunes, la première étant d'ordre méthodologique, en effet, nous jugeons que notre analyse aurait été plus pertinente si nous avions pu compléter notre étude quantitative par une étude qualitative qui analysera et étudiera l'importance accordée à la gestion de carrière. La seconde lacune est d'ordre pratique, car le temps qui nous été affecté pour effectuer cette étude est très insuffisant et ne nous a pas permis d'approfondir notre analyse.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages :

- CADIN.L, GUERIN.F et PIGEYRE.F « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 2<sup>e</sup> édition, Paris 2002.
- CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education, France 2008.
- CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000.
- CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7<sup>e</sup> édition, 2014-2015.
- CITEAU Jean-Pierre « Gestion des ressources humaine, principes généraux et cas pratique » Armand colin, 4<sup>e</sup> édition. Paris 2002.
- LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007.
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », Dunod, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 2005.
- MARSAL LUC, « la détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998.
- PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » Vuibert, 11<sup>e</sup> édition, Paris 2003.
- PERETTI Jean Marie « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 15<sup>e</sup> édition, Paris, 2008.
- PERETTI Jean-Marie « Ressource Humaine et gestion des personnes » Vuibert 6<sup>e</sup> édition, Paris 2007.
- PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » Vuibert, 7<sup>e</sup> édition, Paris 2003.
- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, 2001.
- T. Saba, G. Guérin et T. Wils, « Gérer l'étape de fin de carrière », Gestion 2000, 1997.

## **Revues**

- Roger A., Lapalme M. (2006) L'individu face au plafonnement de carrière dans Comportement organisationnel Vol.2, Coord.El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches.

## **Dictionnaires :**

- BREMOND Janine, GELEDAN Alain « dictionnaire économique et social » édition Hatier, paris, 1981.
- DE BOISLANDELLE HENRI MAHE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils », édition Economica, Paris, 1998.
- MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir » Dunod, paris 2009.

## **Mémoires :**

- IOUDARENE Riad, BENARAB Idris « la gestion des carrières » mémoire de master en GRH, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2012/2013.
- NABTI HAMAMA Sonia « l'impact d'une bonne gestion des carrières sur la motivation du personnel de NAFTAL » mémoire de fin de formation, TS en en GRH, INSFP de Bejaia, promotion 2012.
- ZEMOUR Dalila « le plafonnement de carrière, ses déterminants et son impact sur la satisfaction au travail » mémoire de master en sociologie ressource humaine, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2011/2012.

## **Site web:**

- [www.agrh.fr](http://www.agrh.fr)
- [www.erudit.org](http://www.erudit.org)
- [www.persee.fr](http://www.persee.fr)

# **Table des matières**

# Table des matières

## La liste des abréviations

## La liste des tableaux et figures

Introduction générale.....	01
<b>Chapitre 1 : Généralités sur la GRH et la gestion des carrières.....</b>	<b>04</b>
Introduction .....	04
<b>Section 1 : Aperçu sur la GRH .....</b>	<b>05</b>
1.1. Définition et finalité de la GRH.....	05
1.1.1. Définition de la GRH.....	05
1.1.2. Les finalité de la GRH.....	06
1.2. Objectifs et rôles de la GRH.....	06
1.2.1. Les objectifs de la GRH .....	06
1.2.2. Rôle de la GRH.....	07
1.3. Les grands domaines de la GRH.....	08
1.4. Le développement de la fonction RH.....	11
<b>Section2 : La gestion des carrières .....</b>	<b>12</b>
2.1 La notion de carrière .....	12
2.1.1 Définition de la carrière et ses étapes .....	12
2.1.1.1. Les différentes Définition .....	12
2.1.1.2. Les étapes de la carrière .....	13
2.1.2 Les ancrs de carrière .....	14
2.1.3 De la carrière organisationnelle à la carrière nomade .....	17
2.2. L'importance de la gestion de carrière .....	18
2.2.1. Pour les salariés .....	18
2.2.2. Pour l'entreprise .....	19
2.3. Les acteurs de la gestion de carrière .....	19

2.3.1. Le salarié .....	19
2.3.2. La DRH .....	20
2.3.3. Le responsable hiérarchique .....	20
2.3.4. Les acteurs périphériques .....	21
2.4. Les outils de la gestion de carrière .....	21
2.5. Le lien entre la gestion de carrière et les autres activités de la GRH .....	23
2.5.1. Le recrutement .....	23
2.5.2. L'évaluation du rendement .....	24
2.5.3. La formation professionnelle .....	25
Conclusion .....	26
<b>Chapitre II : Les modalités et défis de la gestion des carrières .....</b>	<b>27</b>
Introduction .....	27
<b>Section1: La mobilité professionnelle .....</b>	<b>28</b>
1.1. Définition et différentes formes de mobilité .....	28
1.1.1. Définition .....	28
1.1.2. Les différentes formes de mobilité .....	28
1.1.2.1. La mobilité externe.....	28
1.1.2.2. Les mobilités internes .....	31
1.2. La politique de mobilité .....	32
1.3. Le développement de la mobilité .....	32
1.4. Les enjeux de la mobilité .....	34
1.4.1. Pour l'entreprise .....	34
1.4.2. Pour le salarié .....	35
<b>Section 2: La promotion professionnelle .....</b>	<b>36</b>
2.1. Définition .....	36
2.2. Les critères de la promotion professionnelle.....	36

2.3. Les types de promotion professionnelle.....	37
<b>Section 3 : Les défis du temps pour la gestion des carrières .....</b>	<b>38</b>
3.1. Le plafonnement de carrière .....	38
a) Le plafonnement structurel .....	38
b) Le plafonnement de contenu .....	38
c) Le plafonnement salarial .....	38
3.2. La gestion de fin de carrière .....	39
Conclusion .....	42
<b>Chapitre III : La gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL CBR .....</b>	<b>43</b>
Introduction .....	43
<b>Section 1 : La méthodologie de recherche et la présentation de l'organisme d'accueil....</b>	<b>43</b>
1.1. La méthodologie de recherche .....	43
1.1.1. La méthodologie de recherche .....	43
1.1.2. La technique appliquée .....	43
1.1.3. Présentation de l'échantillon .....	44
1.1.4. Les objectifs de l'enquête .....	44
1.1.5. Le dépouillement .....	44
1.2. Présentation de l'organisme d'accueil .....	45
1.2.1. Historique de NAFTAL .....	45
1.2.2. NAFTAL District Carburants de Béjaia .....	46
<b>Section 2 : La gestion de carrière au sein de NAFTAL CBR.....</b>	<b>53</b>
2.1. Le recrutement à NAFTAL CBR .....	53
2.1.1. Le recrutement interne .....	53
2.1.2. Le recrutement externe .....	54

2.2. La formation professionnelle à NAFTAL CBR .....	55
2.2.1. Les objectifs de la formation .....	55
2.2.2. Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL .....	55
2.2.3. Les types de formation professionnelle à NAFTAL CBR .....	56
2.2.4. L'évaluation après formation .....	56
a) L'évaluation à chaud .....	56
b) L'évaluation à froid .....	56
2.3. La promotion à NAFTAL CBR .....	57
2.3.1. Les types de promotion .....	57
2.3.1.1. Promotion horizontale .....	57
2.3.1.2. Promotion verticale .....	58
2.3.2. Les conditions d'accès à une promotion .....	58
2.2. La mutation à NAFTAL CBR .....	58
<b>Section 3 : Analyse, interprétation et discussion des résultats .....</b>	<b>60</b>
3.1. Analyse et interprétation .....	60
3.2. La discussion des résultats .....	77
Conclusion générale .....	80
<b>Bibliographie.....</b>	<b>82</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>84</b>
<b>Annexes</b>	

# **ANNEXES**

# Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science de gestion, spécialité « Gestion des Ressources Humaines » ayant pour thème « **la gestion des carrières, enjeux et finalités** » nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la / ou les réponses jugées bonnes.

NB : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement scientifique.

Nous vous remercions infiniment pour votre contribution.

## Données personnelles

1) Sexe : masculin  féminin

2) Age :

20-30   
30-40   
40-50   
50 et plus

3) Niveau d'instruction :

Primaire   
Secondaire   
Moyen   
Universitaire

4) Le poste occupé actuellement : .....

5) Catégorie :

Cadre   
Maîtrise   
Exécution

6) L'ancienneté au sein de l'entreprise (nombre d'années de service) :

Moins de 5ans   
5-10 ans   
10-15 ans

15-20 ans

20 ans et plus

7) Type de contrat : CDD  CDI

### **Axe(01) : Recrutement**

8) Comment avez-vous accédé au poste actuel ?

Recrutement en interne

Recrutement en externe

Autre :.....

9) Sur quel critère(s) avez-vous été recruté ?

Diplôme

Expérience

Sur recommandation

Autre :.....

10) Le poste que vous occupez correspond t il à vos compétences ?

Oui

Non

Expliquez.....

11) Durant votre période d'essai qui s'est occupé de votre intégration ?

Votre supérieur hiérarchique

Collègue du même service

Service personnel

Autres.....

### **Axe(02) : Formation**

12) Avez-vous bénéficié d'une formation ? Oui

Non

- Si oui : Combien de fois ? .....

- De quel type s'agit-il ?

Formation spécialisée

Recyclage

Perfectionnement

13) Comment vous étiez choisi pour cette formation ?

Demande individuelle (sur votre demande)

Recommandation de votre responsable directe

Décision de la direction

14) Selon vous, la politique de formation contribue telle ?

Au développement de vos compétences

A l'augmentation de votre salaire

A la promotion

A l'évolution de votre carrière

Autres.....

15) Quelle est votre appréciation sur cette formation ?

Insatisfaite

Peu satisfaite

Satisfaite

Expliquez.....

.....

### **Axe(03) : Promotion**

16) Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?

Oui

Non

-Si oui, de quel type s'agit il :

Horizontale (dans la même catégorie)

Verticale (d'une catégorie à une autre)

-Combien de promotion avez-vous obtenu ?

1

2

3

4 et plus

17) Que pensez-vous de la promotion en général ?

Reconnaissance de vos compétences par l'entreprise

Augmentation du salaire

Plus de responsabilité

Expliquez .....

### **Axe(04) : Evaluation**

18) Êtes-vous soumis à une évaluation avant votre promotion ?

Oui

Non

19) Êtes-vous évalué périodiquement pour votre travail ?

Oui

Non

20) Etes vous satisfait de l'évaluation par votre supérieur hiérarchique ?

Oui

Non

Expliquez.....

21) comprenez vous la relation : le fait d'être évalué et la décision de carrière qui vous concerne ?

Oui

Non

Expliquez.....

### **Axe(05) : Gestion des carrières**

22) Vos responsabilités ont-elles évolué au fil du temps ?

Oui

Non

23) Êtes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?

Oui

Non

Expliquez.....

.....

24) Est-ce que l'entreprise joue un rôle sur la gestion de votre carrière professionnelle ?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

.....

25) la démarche de gestion de carrière de votre entreprise est-elle satisfaisante et motivante pour vous ?

Oui

Non

26) Quelle importance accordez-vous à l'évolution de votre carrière ?

Faible importance

Importance modérée

Forte importance

27) Etes vous satisfait de la façon dont l'entreprise gère votre carrière ?

Oui

Non

28) Êtes-vous orienté et accompagné dans l'élaboration et le choix de votre projet professionnel ?

Oui

Non

Si oui comment ? Expliquez.....

.....

**Avez-vous quelque chose à ajouter qui puisse nous aider dans notre  
mémoire de recherche ?**

## **Résumé**

L'objet de ce travail est d'étudier la gestion des carrières ses enjeux et finalités. Pour le réaliser, nous avons mis l'accent sur l'importance accordée à cette dernière au sein de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 25 personnes dans l'entreprise NAFTAL CBR.

L'objectif principal est de savoir est ce que La politique de gestion de carrière adoptée par l'entreprise NAFTAL favorise l'évolution du personnel et leur carrière. Les résultats mettent bien l'accent sur entre autres l'importance de cette pratique au sein de l'entreprise et ce à travers l'intérêt qui lui est accordé.

**Mots clés :** gestion des ressources humaines, mobilité, promotion, carrière, gestion de carrière

## **Abstract**

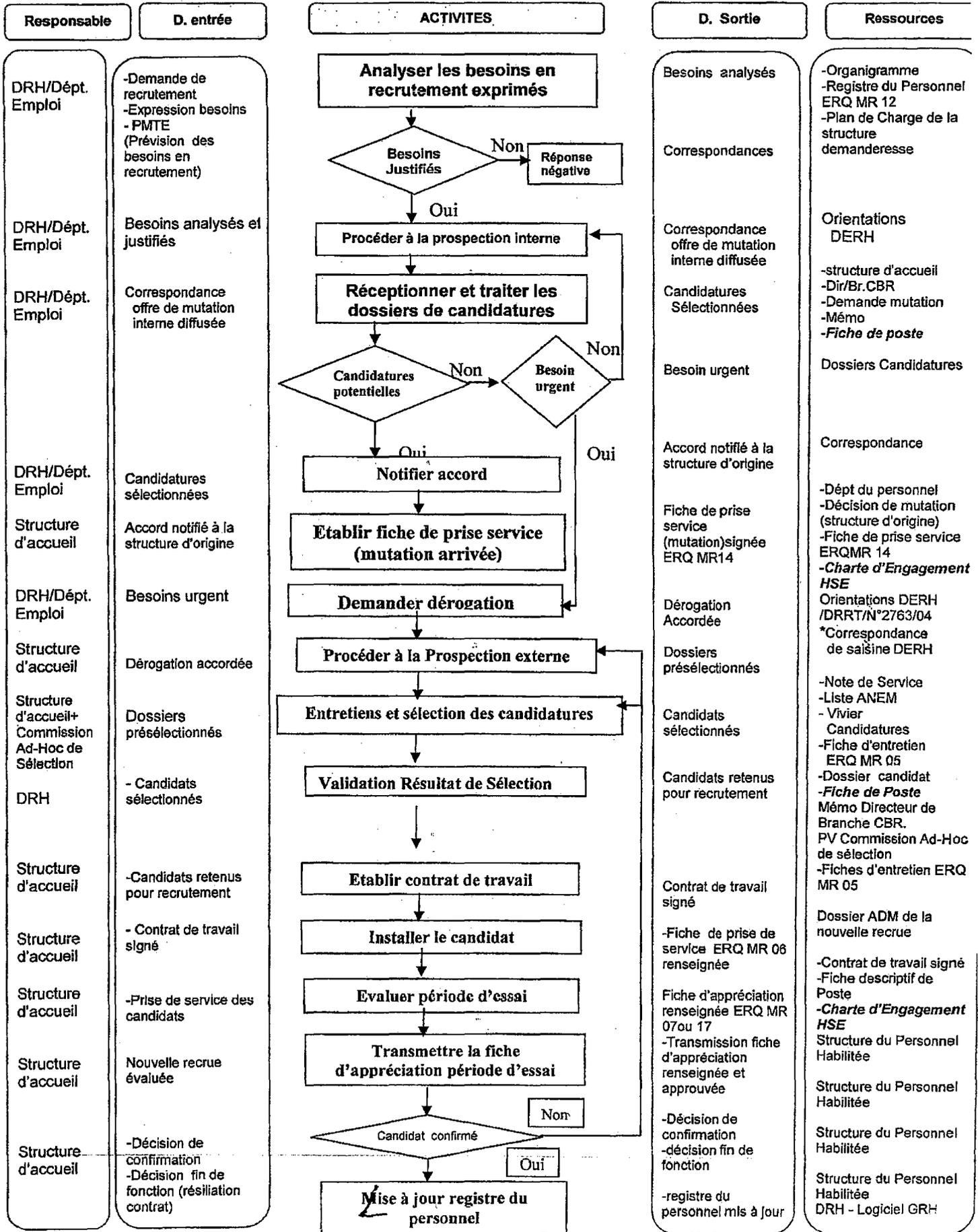
The object of this work is to study the careers management, their stakes and finalities. To realise it, we have emphasised on it's accorded importance within the enterprise (company).

To reach our objective, we realised a field inquest with a sample of 25 persons in the NAFTAL CBR enterprise.

The principal objective is to know if the career's management politic adopted by the NAFTAL enterprise, favorises the stuff evolution and their career. The results emphasizes properly on the importance of this practice within the enterprise and through the interest which is accorded.

**Key words:** human resources management, mobility, promotion, career, career's management.

# Annexe 02





Annexe 03

SOCIETE NATIONALE DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION  
DES PRODUITS PETROLIERS NAFTAL SPA - CAPITAL 15 650 000 000 .00 DA

NAFTAL DISTRICT CARBURANTS  
BP 124 BIR ESLEM BEJAIA  
Département AMG/Service R.H  
REF : CBR/AMG/R.H/N°

A Monsieur, Le Directeur  
de L'Agence Locale de l'Emploi  
- Béjaia-

OBJET : Demande de candidatures

Dans le cadre de recrutement d'un (01) juriste à titre temporaire, pour une durée d'une (01) année, au profit de notre District , nous vous demandons de bien vouloir nous faire parvenir des candidatures ayant le profil suivant :

- Titulaire d'un (diplôme)
- Résident à Béjaia
- Expérience professionnelle dans le domaine, de (.....) et plus.
- Justification de sa position vis-à-vis du service national

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

FAIT A BEJAIA, LE .....

LE DIRECTEUR DU DISTRICT

# Annexe 04



## FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION À CHAUD

ERQ MR 02 04

Nom et prénom (facultatif) : .....  
 Fonction : ..... Lieu de travail : .....  
 Intitulé de la formation : .....  
 Organisme formateur : ..... Lieu : .....  
 DU : ..... AU : .....

LA FORMATION EST UN INVESTISSEMENT IMPORTANT POUR NAFTAL. AFIN DE NOUS AIDER A EVALUER L'EFFICACITE DE LA FORMATION, NOUS VOUS DEMANDONS DE BIEN VOULOIR REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.  
 MERCI DE VOTRE COLLABORATION

### 1/Les objectifs et le contenu du programme :

- Les objectifs de la formation sont -ils clairs et précis ?
- Le contenu peut-il être utilisé dans votre activité professionnelle ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

### 2/Qualité de l'animation :

- Comment trouvez-vous
  - A. l'animation ?
  - B. les moyens pédagogiques utilisés dans l'animation ?

Intéressante	Peu intéressante	Pas du tout

Très suffisant	suffisant	insuffisant

### 3/Environnement et moyens :

- Comment jugez-vous la prise en charge en matière de :
  - A. Accueil :
  - B. Lieu de déroulement (salle, site.....)

Très bon	Bon	Insuffisant

Très bien	Bien	Insuffisant

### 4/Appréciation générale :

.....  
 .....  
 .....

**OBJECTIF DE LA FORMATION :** COMPÉTENCE(S) À ACQUÉRIR, À AMÉLIORER OU À ENTREtenir EXPRIMÉE(S) INITIALEMENT PAR LES COMMANDITAIRES ET/OU LES FORMES  
**MOYENS PÉDAGOGIQUE :** TOUT PROCÉDE, MATÉRIEL OU IMMATERIEL, UTILISÉ DANS LE CADRE D'UNE MÉTHODE PÉDAGOGIQUE : LECTURE D'OUVRAGES, ÉTUDE DE CAS, MISE EN SITUATION, UTILISATION DE FILMS, DE JEUX ... (SOURCE : AFNOR)  
**Le contenu :** LE CONTENU DE LA FORMATION CONTIENT LA DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES DIFFÉRENTS SUJETS TRAITÉS DANS LA FORMATION EN FONCTION DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES FIXES PAR LE MAÎTRE D'ŒUVRE.



**1 - IDENTIFICATION DE L'AGENT**

Nom & Prénom :  
Age: .... ans  
Fonction : .....  
Structure : .....  
Niveau d'instruction / Diplôme: .....

Annexe 05

**2 - ACTION DE FORMATION**

A-Intitulé de la Formation :.....  
B- Période de la formation : .....  
C- Organisme Formateur : .....  
D- Sanction :  
Diplôme   
Certificat   
Attestation   
Autres(Préciser):.....

**3 - EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL**

Avant Formation Objectif de la formation	Après Formation		
	Atteinte d'objectif		
	Totalement Atteint	Partiellement Atteint	Non Atteint

**Avis du responsable hiérarchique :**  
  
Date : \_\_\_\_\_ Nom et Signature \_\_\_\_\_

**Avis technique du responsable activité formation (DRH / Branche)**  
  
Date : \_\_\_\_\_ Nom et Signature \_\_\_\_\_



Annexe 06

SOCIETE NATIONALE DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION  
DES PRODUITS PETROLIERS NAFTAL SPA - CAPITAL 15 650 000 000. 00 DA

# DEMANDE DE MUTATION

DE L'UNITE: Branche Carburants / District CBR de Béjaïa /.....

VERS L'UNITE : .....

CONCERNANT : .....

FONCTION : .....

MOTIFS : .....

DATE : .....

VISA DU Directeur du District D'origine

Favorable

## DISTRICT D'ACCUEIL

POSTE D'AFFECTATION : .....NC.....

DATE EFFECTIVE D'OCCUPATION .....

<u>INDEMINITES</u>	<u>CONDITION D'ACCUEIL</u>	<u>OBSERVATION</u>
<u>IFRI</u> : .....	<u>TRANSPORT</u> : .....	
<u>IFA</u> : .....	<u>CANTINE</u> : .....	
<u>PRS</u> : .....	<u>HEBERGEMENT</u> : .....	
<u>AUTRES</u> : .....	<u>AUTRES</u> : .....	

VISA DU DIRECTEUR DU DISTRICT D'ACCUEIL

VISA DE L'AGENT PROCEDE DE LA MENTION « LU ET ACCEPTE »



Annexe 07

BRANCHE CARBURANTS / DISTRICT CARBURANTS BEJAIA

NAFTAL DISTRICT CBR / BEJAIA  
DEPARTEMENT AMG / SERVICE RH

## Fiche de Synthèse

### 1. IDENTIFICATION

Nom :	Prénom :		
Date de naissance :	Lieu de naissance :		
Adresse personnelle : Bejaia			
Numéro Téléphone: /			
Date de recrutement :	Matricule :		
Fonction actuelle :			
Structure :			
Depuis le :	NC :	Echelon :	
Situation familiale : Mariée		Nombre d'enfant:	
Profession de conjoint: /			
Organisme employeur : /			
Adresse de l'employeur :			

### 2. FORMATION ACADEMIQUE ET PROFESSIONNELLE.

#### 2.1 formation Académique :

##### Primaire, moyen & secondaire :

Année	Etablissement	Niveau /Diplôme obtenu

##### Universitaire :

Année	Etablissement	Niveau /Diplôme obtenu

#### 2.2 Formation Professionnelle / Perfectionnement / Stage :

ANNEE	ORGANISME	NATURE DE LA FORMATION	ATTESTATION OU DIPLOME

Nom :	Prénom :
-------	----------

**3. CARRIERE PROFESSIONNELLE :**

**a)-Hors secteur :**

ANNEE	ORGANISMES EMPLOYEURS	POSTES SUCCESSIVEMENT OCCUPES

**b) Dans secteur :**

ANNEE	ORGANISMES EMPLOYEURS	POSTES SUCCESSIVEMENT OCCUPES

<b>4. ANTECEDANTS DISCIPLINAIRES :</b>	
--	--

**5. AUTRES REMARQUES OU RENSEIGNEMENTS UTILES :** (Mjd, Fils de chahid, invalide)

Fait à Bejaia le ,

**LE DIRECTEUR DU DISTRICT**



Branche Carburants

PLAN FORMATION: "....."  
BRANCHE CARBURANTS

ERQ MR 01 04  
Page 1/1

N°	Domaine de formation	Thème de formation	C						Effectif prévu			Duré (Jrs)	Organisme	Coût en KDA	
			M	F	M	F	M	F	M	F	TOTAL				
1	Administration & RH	Ingénieur de la formation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Commercialisation		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2	Exploitation	Volume à 15° + Métrologie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		Les risques majeurs en zones de stockages + Connaissances des produits pétroliers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
3	Finances & Comptabilité	Gestion des stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
4			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
5		Extinction de feu + Secourisme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
6		Introduction HSE + Sécurité aux travaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
7		Maîtrise de feu + Permis de travail	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
8		Environnement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
9		Habilitation électrique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
10	Informatique	Administrateur CISCO (CCNA.Sécurité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
11		NAFT.COM + IMMOSYS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Juridique		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
12	Langue		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
13	Techniques Maintenance	Tableau de bord en maintenance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
14		Maintenance & corrosion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
15		Maintenance & Sécurité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Transport & Distribution		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
16	Autres	Unités de traitement des effluents	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		Analyse physico-chimique des produits lubrifiants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		SOUS TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		TOTAL GENERAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Annexe 08



Annexe 09

NAFTAL SPA DISTRICT CBR  
BIR ESLAM BEJAIA  
DEPARTEMENT AMG/SCE RH

FICHE DE PROPOSITION  
DE POSITIONNEMENT

DATE

**I – Identification de l'Agent**

Nom & Prénoms : .....

Date de naissance : .....

Situation de famille : Marié (e) – Célibataire – Veuf (ve)      Nbre d'enfants : .....

Adresse : .....

Niveau académique/Diplôme .....

Formation professionnelle :

Année	Organisme	Nature de la Formation	Attestation ou diplôme

**II – Situation actuelle de l'agent**

Date de recrutement : .....

Poste de travail : .....

N.C. : .....

Date d'occupation : .....

Département/Centre : .....

Service : .....

**III – Proposition**

Poste de travail : .....

N.C. : .....

Département/Centre : .....

Service : .....

Poste vacant : 

O u i	Non	<u>Code Fonction</u> : .....
-------	-----	------------------------------

Arguments justifiant la proposition :

--

Le Responsable de la Structure

Le Directeur du District CBR Béjaia



Etat récapitulatif des agents à inscrire dans le Plan de Formation 2014 (Structure.....)

N°	Nom	Prénom	Age	Date de recrutement	Fonction	Matricule	Structure d'affectation	Attestation ou Diplôme le plus élevé	Formation (s) déjà subie (s)	Formation(s) Retenue(s)
01										
02										
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										

\* structure d'affectation = lieu d'exercice

\* formation demandée = conformément au profil de l'agent (fiche de poste)

\* age = ne pas dépasser les 55 ans

\* formation retenue après analyse = pas plus de 02 actions

Annexe 10



SOCIETE NATIONALE DE DISTRIBUTION ET DE  
COMMERCIALISATION DES PRODUITS PETROLIERS  
NAFTAL - SPA AU CAPITAL DE 15.650.000.000 DA

**NAFTAL SPA DISTRICT CBR**  
**UNITE : 506**  
**B.P 124 - BIR ESLEM BEJAIA**  
**DEPARTEMENT AMG/SCE RH**

# D E C I S I O N

## DE MUTATION

N° : / 15  
PAGE : 1 / 1

### LE DIRECTEUR DU DISTRICT CARBURANTS DE BEJAIA ,

- Vu la loi N° 90 - 11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail,
- Vu les Statuts de la Société,
- Vu la résolution N°01 de l'Assemblée Générale ordinaire de NAFTAL SPA réunie en session extraordinaire le 24 Mai 2015, portant désignation de Monsieur RIZOU Hocine, en qualité d'Administrateur de NAFTAL SPA,
- Vu la résolution N° 02 du Conseil d'Administration de NAFTAL SPA le 25 Mai 2015, portant élection de Monsieur RIZOU Hocine en qualité de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de NAFTAL SPA,
- Vu la Décision DG N° 153 DERH/DGCS/N004/2008 du 12 Janvier 2008, portant désignation de Monsieur Belkacem HARCHAOUI, en qualité de Directeur de la Branche Carburants,
- Vu la Décision DG/N° 269/DERH/DGCS/09 du 28.07.2009 portant désignation de Monsieur BELLACHE Mohand Arezki en qualité de Directeur du District Carburants de Béjaia,
- Vu la demande de mutation formulée par Mr./Mme. Mlle.....en date du .....
- Vu l'avis favorable de sa hiérarchie ;
- Vu l'avenant au contrat de travail/la décision de positionnement N° ..... du .....
- Vu l'accord de la DRH N° ..... du .....portant accord pour la mutation de l'intéressé ;

# D E C I D E

**ARTICLE 1 / :Mr.....**

Fonction : ..... NC : ..... ECH : .....  
Affectation : District CBR Béjaia /.....)  
est muté en la même qualité à .....

**ARTICLE 2 / :** La présente décision prend effet à compter du : .....

**ARTICLE 3 / :** Madame le Chef de Département AMG, Messieurs, le Chef de Département Finances & Comptabilité et le Chef de..... , sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Fait à Béjaia, .....

**LE DIRECTEUR DU DISTRICT**

BRANCHE CARBURANTS  
DISTRICT CBR

Etat Récapitulatif des Effectifs du Mois de Mai 2015

Structures	Code CR	P E R M A N E N T S												T E M P O R A I R E S												Temporaires par type d'utilisation			TC(1+2)							
		Cadres Supérieurs			Cadres			Maitrise			Exécution			TOTAL			TC(1)			Cadres			Maitrise			Exécution				TOTAL			TC(2)			
		H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T		H	F	T	Campagne Hivernale	AST	Autres	
Siège du District		1		1	2	2	7			0			0	3	5	8	2																			24
Dép Informatique				0	4	2	6			0			0	4	2	6																			7	
Service Carburants				0	3	4	7			0			0	4	4	8																			8	
Laboratoire				0	1	1	2			0			0	4	1	5																			32	
Dépt AMG.				0	8	6	14			0			0	19	11	30	1																		18	
Dépt Finances & Compt				0	9	5	14			0			0	10	7	17	2																		14	
Dépt Tech & Maint				0	7	7	14			0			0	4	1	5																			65	
Dépt Produits Blancs				0	5	2	7			0			0	4	5	9																			73	
Dépt Produits Noirs				0	7	2	9			0			0	5	3	8																			34	
Dépot Taher				0	2	2	4			0			0	1	1	2																			80	
Dépot MST/LA				0	8	1	9			0			0	10	1	11	2																		60	
Dépot BBA				0	1	1	2			0			0	3	2	5	2																		0	
TOTAL DISTRICT		1	0	1	57	29	86	142	9	151	57	6	63	257	44	301	7	1	8	30	0	30	77	2	79	114	3	117	0	97	20		418			

Annexe 12

# Annexe 13

 Branche Carburants	FICHE D'ENTRETIEN (RECRUTEMENT)	ERQ MR 05 03 1/1
---	------------------------------------	---------------------

DIRECTION :

DATE D'ENTRETIEN LE.....

NOM & PRENOM DU CANDIDAT.....

NIVEAU D'ETUDES / DIPLOME (S).....

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## DEMANDE ET AUTORISATION DE MODIFICATION A PORTER A LA SITUATION D'UN AGENT

N° \_\_\_\_\_

**UNITE NAPTAL DE DISTRIBUTION**

Lieu \_\_\_\_\_  
Numéro \_\_\_\_\_  
Matricule \_\_\_\_\_

Nom \_\_\_\_\_  
Prenoms \_\_\_\_\_

**I. CHAPITRES ET DESIGNATIONS DES MODIFICATIONS (Cocher ce qui est applicable)**

CHAPITRE A	CHAPITRE B	CHAPITRE C	CHAPITRE D	CHAPITRE E	CHAPITRE F	CHAPITRE G
<input type="checkbox"/> Nom ou Adresse	<input type="checkbox"/> Congé Annuel	<input type="checkbox"/> Abs. Sp. s/ Solde	<input type="checkbox"/> Conf. Engag. (K)	<input type="checkbox"/> Rupt. Essai	<input type="checkbox"/> Prime Quart	<input type="checkbox"/> Lomt. Fonction
<input type="checkbox"/> Mode paiement	<input type="checkbox"/> Congé Recupér.	<input type="checkbox"/> Détach. FNTPGA	<input checked="" type="checkbox"/> Promotion	<input type="checkbox"/> Rupt. Probab.	<input type="checkbox"/> P. Dispon. Excep.	<input type="checkbox"/> Plan Voiture I
<input type="checkbox"/> Instruction	<input type="checkbox"/> Maternité	<input type="checkbox"/> Abs. Irrégulière	<input type="checkbox"/> Mutation	<input type="checkbox"/> Prolong. Probab.	<input type="checkbox"/> P. Risques	<input type="checkbox"/> Plan Voiture II
<input type="checkbox"/> Langues	<input type="checkbox"/> Mère 3 enfants	<input type="checkbox"/> Abs. Sp. s/ Solde	<input type="checkbox"/> Avancement-4	<input type="checkbox"/> Remplacement	<input type="checkbox"/> P. Intervention	<input type="checkbox"/> Plan Voiture III
<input type="checkbox"/> Sit. Familiale	<input type="checkbox"/> Insalubre	<input type="checkbox"/> Détach. s/ Solde	<input type="checkbox"/> Avancement-M	<input type="checkbox"/> Avert. Simple	<input type="checkbox"/> P. de Panier	<input type="checkbox"/> Prêt Voiture
<input type="checkbox"/> Sit. Conjoint	<input type="checkbox"/> Evénements	<input type="checkbox"/> Dispon. s/ Solde	<input type="checkbox"/> P. de Budget	<input type="checkbox"/> Avert. écrit	<input type="checkbox"/> Ind. Nourriture	<input type="checkbox"/> Dégrè Mission
<input type="checkbox"/> Pères. à charge	<input type="checkbox"/> Congé FNTPGA		<input type="checkbox"/> P. de Bilan	<input type="checkbox"/> Blâme	<input type="checkbox"/> P. de Saisure	<input type="checkbox"/> Déménagement
<input type="checkbox"/> Retraite 60	<input type="checkbox"/> Mal/ Acct. Trav.	<input type="checkbox"/> RECTIFICATION	<input type="checkbox"/> P. de rendement	<input type="checkbox"/> M.A.P. 1-3 jours	<input type="checkbox"/> Ind. Remplacement	<input type="checkbox"/> Lic. Normal
<input type="checkbox"/> Démission	<input type="checkbox"/> Mal/ Acct. Autres	<input type="checkbox"/> AUTRE		<input type="checkbox"/> M.A.P. 4-8 jours		<input type="checkbox"/> Hrs. Supplément
<input type="checkbox"/> Décès				<input type="checkbox"/> Lic. Discipl.		

**II. DETAILS ET JUSTIFICATION. SOMMAIRE :**

Détails : *Élément Sérieux à Promouvoir du personnel MOP Petrol AD, en poste opérationnel MOP Produits LD*

Justification :

- Chef de Centre

Pièces Jointes  OUI  NON Date : \_\_\_\_\_ Solliciteur : \_\_\_\_\_

III. PREMIER AVIS APPROBATEUR

Commentaires : \_\_\_\_\_

IV. AVIS TECHNIQUE

Conforme au Budget  OUI  NON Conforme à la Convention  OUI  NON Conforme aux Procédures  OUI  NON

Commentaires : \_\_\_\_\_

V. DEUXIEME AVIS APPROBATEUR

Commentaire : \_\_\_\_\_

VI. AUTORISATION DOC

Commentaire : \_\_\_\_\_

VII. RESIDENT DIRECTEUR GENERAL POG APPROUVE/DESAPPROUVE

VIII. MISE EN APPLICATION

Action effectuée : \_\_\_\_\_

IX. RESERVE A 30R

C	Dir	Centre de Frais	C	A	Date		Code Modific.	ELEMENT A MODIFIER
					Mois	Année		
1	B4	23						
2	B4	23						
3	B4							
4								



SOCIETE NATIONALE DE DISTRIBUTION ET DE  
COMMERCIALISATION DES PRODUITS PETROLIERS  
NAFTAL - SPA AU CAPITAL DE 15.650.000.000 DA

NAFTAL SPA DISTRICT CBR  
UNITE : 506  
B.P 124 - BIR ESLEM BEJAIA  
DEPARTEMENT AMG.

# DECISION

de positionnement

N° : / 15

PAGE : 1 / 1

## LE DIRECTEUR DU DISTRICT CARBURANTS DE BEJAIA ,

- Vu la loi N° 90 - 11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail,
- Vu les Statuts de la Société,
- Vu la résolution N°01 de l'Assemblée Générale ordinaire de NAFTAL SPA réunie en session extraordinaire le 24 Mai 2015, portant désignation de Monsieur RIZOU Hocine, en qualité d'Administrateur de NAFTAL SPA,
- Vu la résolution N° 02 du Conseil d'Administration de NAFTAL SPA le 25 Mai 2015, portant élection de Monsieur RIZOU Hocine en qualité de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de NAFTAL SPA,
- Vu la Décision DG N° 153 DERH/DGCS/N004/2008 du 12 Janvier 2008, portant désignation de Monsieur Belkacem HARCHAOUI, en qualité de Directeur de la Branche Carburants,
- Vu la Décision DG/N° 269/DERH/DGCS/09 du 28.07.2009 portant désignation de Monsieur BELLACHE Mohand Arezki en qualité de Directeur du District Carburants de Béjaia,
- Vu la décision de positionnement N°..... du ..... poste de ..... Concernant Monsieur .....
- Vu l'avis favorable de la commission du personnel PV,N° ..... Du .....
- Vu l'envoi de la DRH /N° ..... du ..... portant l'accord de la Branche Carburants

# D E C I D E

ARTICLE 1 / : Mr ..... , Matricule : .....

Fonction : ..... NC : ..... , Aff : .....

Est positionné au poste de

..... N.C ....- C.F/ .....

ARTICLE 2 / : La présente décision prend effet à compter du : .....

ARTICLE 3 / : Madame le Chef de Département AMG, Monsieur le Chef Département Finances & Comptabilité et Monsieur le Chef de ....., sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Fait à Béjaia, le .....

LE DIRECTEUR DU DISTRICT

## **Résumé**

L'objet de ce travail est d'étudier la gestion des carrières ses enjeux et finalités. Pour le réaliser, nous avons mis l'accent sur l'importance accordée à cette dernière au sein de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 25 personnes dans l'entreprise NAFTAL CBR.

L'objectif principal est de savoir est ce que La politique de gestion de carrière adoptée par l'entreprise NAFTAL favorise l'évolution du personnel et leur carrière. Les résultats mettent bien l'accent sur entre autres l'importance de cette pratique au sein de l'entreprise et ce à travers l'intérêt qui lui est accordé.

**Mots clés :** gestion des ressources humaines, mobilité, promotion, carrière, gestion de carrière

## **Abstract**

The object of this work is to study the careers management, their stakes and finalities. To realise it, we have emphasised on it's accorded importance within the enterprise (company).

To reach our objective, we realised a field inquest with a sample of 25 persons in the NAFTAL CBR enterprise.

The principal objective is to know if the career's management politic adopted by the NAFTAL enterprise, favorises the stuff evolution and their career. The results emphasizes properly on the importance of this practice within the enterprise and through the interest which is accorded.

**Key words:** human resources management, mobility, promotion, career, career's management.