



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE
ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIAL ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences de gestion

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

Thème :

***LA GESTION DES CARRIERES au sein de
l'entreprise : cas de Sonelgaz de Bouira***

Organisme d'accueil
SONELGAZ - BOUIRA



Réaliser par :

M^{elle} Ladj Cylia

M^{elle} Leulmi Roza

Encadreur :

M^r Grazem Rachid

P : EDIR MOHAMED

E : Mekhmoukh Sakina

Promotion 2022/2023

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir données le courage et la volonté de mener à terme ce Modest travail.

*Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre encadreur **Mr Grazem Rachid** pour ces précieux conseils et son orientation tout au long de la conception de ce Modeste travail de recherche, ainsi que pour ses discours d'encouragements durant les moments de démotivation liés aux circonstances.*

*Nous sommes également très reconnaissants à tous les travailleurs de Sonelgaz à Bouira, en particulier nos encadrant Mme **Belkabir Nermin** et Mme **Laerabi Sonia**, qui nous ont beaucoup aidés et soutenus par leurs conseils et leurs orientations, malgré leur occupation tout au long de notre formation.*

Nos remerciements vont aux membres de jury qui a accepté d'évaluer notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

-  *A mes chers parents pour leur soutien, leur patience, leur encouragement Durant mon parcours scolaire, que le bon dieu les protégés.*
-  *A mes grandes mères, que dieu les protégés.*
-  *A mes beaux-frères : Ilyas et Moussa.*
-  *A mes belles-sœurs : Tiriza et Wassila qui sont toujours à mes cotés.*
-  *Au fiancé de ma sœur Anis et sa famille.*
-  *A tous les habitants de mon village qui m'aime.*
-  *A ma binôme Roza et sa famille.*
-  *A mes chères Amis (Wissam, Mounia, Lamia, Hanane, mérine....)*
-  *A toute la promotion MRH.*
-  *A mes merveilleux grands-parents, dont la présence me manque chaque jour. Votre départ a laissés un vide immense dans ma vie, mais votre impacte indélébile continue de briller à travers mes pensées et mes souvenirs.*

L. Cylia.

Dédicaces

Pou Pour chaque événement dans ma vie, je n'oublierai jamais de penser à toutes les personnes qui m'ont donné le courage et l'enthousiasme nécessaires.

- ✚ Je dédie ce modeste mémoire à deux personnes qui me sont les plus chères au monde, mes parents. À mon père, "Leulmi Rabah", que ton âme repose en paix et wzque tu trouves un vaste paradis. Tu resteras toujours dans mon cœur et je t'aime, mon papa. À ma mère, "Talbi Nora", je te remercie pour toute ton affection, ta patience et ton amour.*
- ✚ Je souhaite également remercier mes frères, Said, Mohamed et Ilyés, que je respecte énormément, pour leur aide et leur encouragement tout au long de ma vie. Que Dieu vous accorde une bonne santé et une longue vie.*
- ✚ Je tiens à exprimer ma gratitude envers ma belle-sœur, Katia, qui est une source de joie et de bonheur dans ma vie.*
- ✚ Un grand merci à mon oncle, Ahcene Khendriche, et à sa famille.*
- ✚ Je suis reconnaissant envers toutes mes cousines et tous mes cousins, en particulier ma grand-mère et Yacine, pour leur sympathie.*
- ✚ . Je tiens à remercier chaleureusement mon binôme, Ladj Cylia, et sa famille.*
- ✚ Un grand merci à tous mes amis qui m'ont aidé pour ce modeste travail : Mounia, Sabah, Mérine, Sarah, Abdeslam, Oussama, Mohamed, et Hamza.*

L.Roza

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les missions Orientation sur le présent, le quotidien, l'opérationnel.

Figure 2: Carrière interne et carrière externe.

Figure3 : Le lien entre la gestion des carrières et autre activité de GRH.

Figure 4: La gestion des carrières.

Figure 5 : Les étapes de processus de recrutement.

Figure 6 : Filière promotionnelle.

Figure.7 : Filière promotionnelle internationale.

Figure 8 : Organigramme de la direction de distribution du Bouira.

Figure 9 : Organisation division ressources humaines.

Figure10 : Répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.

Figure 11 : Expérience professionnelle au sien de Sonelgaz Bouira.

Figure 12 : Répartition des effectives selon l'espoir de trouver un emploi après avoir obtenu leurs le diplôme.

Figure 13 : Répartition le passage par une période de chômage.

Figure19 : Base de recruté étiez vos recruté.

Figure 20 : La formation au profit des employés.

R0Figure 21 : Les types de formation des employés.

Figure 22 : Les difficultés d'accès à la formation.

Figure 23 : La satisfait de la formation.

Figure 24 : La soumission d'une évaluation avant promotion.

Figure 25 : La satisfait de parcours professionnel au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira.

Figure 26 : La prise en charge de l'évaluation des carrières par la direction de Sonelgaz.

Figure 27 : La valorisation des postes par des plans de carrière.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: présentation les effectifs selon le sexe

Tableau n°2 : présentation des effectifs selon Age

Tableau n°3 : présentation des effectifs selon situation familiales

Tableau n°4: présentation des effectifs selon de la catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°5 : Expérience au sien Sonelgaz Bouira

Tableau n°6 : sur quelle base étiez vos recruté

Tableau n°7 : comment étiez vous informé sue l'offre de recrutement

Tableau n°8 : la procédure de recrutement

Tableau n°9 : La connaissance du règlement intérieur

Tableau n°10 : La formation au sein de Sonelgaz Bouira

Tableau n°11 : Les types de formation des employés

Tableau n°12: La satisfait de la formation

Tableau n°13 : La promotion au sein de la Sonelgaz Bouira

Tableau n°14 : La promotion au sien de l'entreprise Sonelgaz Bouira

Tableau n°15 : Les cratères de promotion.

Tableau n°16 : Le nombre des effectifs de la Sonelgaz Bouira

Tableau n°17 : Les raison de l'évaluation des employés au sein de Sonelgaz Bouira.

La liste des abréviations

GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressource humaine
DRH	Direction des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GC	La gestion des carrières
CV	Curriculum vitae
CE	Comité d'entreprise
CDI	Contrat à durée indéterminé
APEC	Asia Pacific économique coopération
ANPE	Agence nationale pour emploi
IAE	Instituts d'administration des entreprises
GEC	La gestion des emplois et des compétences
FSM	Facturation sur mémoire
DEG	Division exploitation gaz
DEET	Division d'étude et travaux
DGST	Division de gestion des systèmes informatiques
EGA	Electricité et gaz d'Algérie
EPIC	Etablissement public a caractère industriel et commercial
SDC	Société de Distribution d'électricité et de gaz du Centre
SDE	Société de Distribution d'électricité et de gaz de l'Est
SDO	Société de Distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest
SDA	Société de Distribution d'électricité et de gaz d'Alger

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre I : généralité sur la GRH et la GC

Introduction

Section 01 : le cadre conceptuel de la GRH

Section 02 : le cadre conceptuel de GC

Section 03 : la gestion des carrières et GRH

Conclusion

Chapitre II : la gestion des carrières

Introduction

Section01 : pilotage de la gestion des carrières

Section02 : pratique de la gestion des carrières

Section03 : le développement de la gestion des carrières

Conclusion

Chapitre III : la gestion des carrières au sein Sonelgaz

Introduction

Section 01 : présentation de Sonelgaz du Bouira

Section 02 : le cadre méthodologique

Section03 : l'analyse et interprétation des résultats

Conclusion

Bibliographique

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Chaque entreprise se distingue par sa propre politique et sa culture. Pour maintenir sa production, une bonne relation doit être établie entre les employés afin de favoriser une gestion rationnelle, et cela en présence des ressources humaines. Car l'élément humain est un élément clé et très important dans toute organisation, il est le penseur, le créateur, l'innovateur et le développeur de toutes ses tâches. C'est-à-dire que le travailleur est considéré comme un facteur essentiel et distingué dans le développement de l'entreprise. Nous devons donc en apprendre davantage sur les dimensions humaines de la gestion des ressources humaines d'un point de vue à la fois théorique et pratique.

En effet, la direction des ressources humaines n'est pas aussi simple qu'on le pense, es fonction telle que le recrutement, l'évaluation des employés, la formation, la rémunération et la gestion professionnelle, joue un rôle fondamental et vital pour aider l'entreprise à obtenir un degré de compétitivité dans son marché pratique spécialisé.

Ainsi le management des ressources humaines accompagne les employés dans leurs projets personnels et professionnels qui à terme s'oriente vers la mise en place d'une culture d'entreprise.

La gestion des carrières est étroitement liée à d'autre domaines de la gestion des RH tels que le recrutement, la gestion des compétences, la formation, l'évaluation, la rémunération. Le système de gestion de carrière consiste en un ensemble d'activité visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de la main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutiens. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne du recrutement et la gestion des départs, en outre, établit des interfaces avec les systèmes de planification et ressources humaines, de formation et l'aide aux employés.

Les entreprises algériennes sont des sociétés, des commerces et des organisations qui opèrent en Algérie. Elles peuvent être détenues par des algériens ou des investisseurs étrangers. Elle s'exerce dans divers secteurs économiques et vont des petites aux grandes sociétés. Pour que ces entreprises atteignent le niveau de développement qui leur permet d'être compétitives, il est nécessaire de gérer les ressources humaines, qui sont devenues aujourd'hui les principales raisons du succès de toute entreprise qui vise à mobiliser et développer le facteur humain, de l'importance accordée à son développement, et aux motivations des collaborateurs, donc il est nécessaire d'appliquer d'autres pratiques et procédures, relatives à la « Gestion des carrières ».

Introduction générale

Sonelgaz Bouira est la division locale de la société nationale de l'électricité et du gaz naturel dans le pays, elle se concentre sur la fourniture d'électricité et de gaz naturel dans la région de Bouira, ainsi que sur les services de maintenance et d'exploitation des infrastructures énergétiques de la région. Donc Sonelgaz Bouira dispose d'un large éventail d'actifs et des capacités pour mener à bien ses activités. Dans ce cadre, nous allons articuler notre recherche autour de la problématique suivante:

- **Comment la gestion des carrières contribue-t-elle à l'optimisation des ressources humaines et au développement stratégique de l'entreprise Sonelgaz Bouira ?**

Pour répondre à cette question, un certain nombre de questions complémentaires méritent notre réflexion à savoir :

- Est-ce que l'efficacité de la gestion des carrières chez Sonelgaz Bouira contribue à la rétention des talents et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?
- Existe-t-il un lien positif entre les pratiques de gestion des carrières de Sonelgaz Bouira et la satisfaction ainsi que l'engagement des employés ?
- Comment la gestion des fins de carrière chez Sonelgaz Bouira favorise-t-elle une transition harmonieuse tout en préservant les connaissances et l'expertise de l'entreprise ?

Comme supposition de réponse, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La mise en place d'une gestion efficace des carrières au sein de Sonelgaz Bouira favorise la rétention des talents, améliore la performance globale de l'entreprise et contribue à la satisfaction et à l'engagement des employés. De plus, une gestion adéquate des fins de carrière permet une transition harmonieuse tout en préservant les connaissances et l'expertise de l'entreprise.
- L'efficacité de la gestion des carrières chez Sonelgaz Bouira contribue à la rétention des talents et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.
- Les pratiques de gestion des carrières de Sonelgaz Bouira sont liées positivement à la satisfaction et à l'engagement des employés.

Dans cette étude, nous allons tenter de trouver des éléments de réponse à ces questions. Pour ce faire, nous avons opté d'abord pour une recherche théorique, visant à construire un corpus théorique et conceptuel permettant d'appréhender facilement le sujet, qui nous a permis de cerner les concepts clés et de tracer le cadre du travail.

Introduction générale

Notre travail est scindé en trois chapitre : la première est purement théorique dans laquelle nous nous sommes appuyés sur des études et recherches antérieures abordant ce sujet et traitant les ressources humaines et la gestion des carrières en général, tandis que la deuxième partie constitue un objet pratique au sein de SONELGAZ Bouira et plus précisément au service des ressources humaines afin de connaître les différents aspects de la gestion des carrières.

Chapitre 01 :
Généralité sur la GRH
et la gestion des carrières

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction clé dans toutes les organisations, publiques et privées. Elle englobe toutes les activités liées à la gestion des employés, depuis le recrutement, rémunération, la formation, la promotion.

La gestion des carrières est une composante importante de la GRH. Elle permet de planifier et de gérer les parcours professionnels des employés, en veillant à leur développement et à leur épanouissement. Elle vise à optimiser les compétences et les performances des employés, tout en répondant aux besoins de l'organisation en termes de compétences et de ressources humaines

La gestion des carrières peut prendre différentes formes selon les organisations. Elle peut inclure des évaluations de performance, des plans de développement de carrière, des programmes de formation et de développement, des promotions internes, des mobilités inter-fonctionnelles ou géographiques, etc.

La gestion des carrières est un enjeu important pour les employés, qui cherchent à progresser et à développer leurs compétences, mais aussi pour les organisations, qui cherchent à fidéliser leurs employés les plus talentueux et à assurer leur croissance et leur pérennité. Elle nécessite une approche stratégique, un dialogue permanent entre les employés et la direction, et une attention particulière aux besoins et aux aspirations de chacun.

Section 1 : le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines

1 Définition des concepts de la GRH

1.1. Définition des ressources humaines

La fonction ressources humaines porte la responsabilité d'organiser le travail en proposant des conditions de réalisation du travail attractives pour les collaborateurs d'une organisation, mais également pour les factures recrues.

Selon sidi Ahmed BENRAOUANE, les ressources humaines (RH) peuvent être définies comme étant «une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation, et de rémunération des salariés. La fonction RH gère aussi la relation de travail qui inclus les droits des travailleurs, la santé, la sécurité, et l'éthique du travail »¹.

1.2. Définition de la gestion du personnel

Selon Thomas. G.SPATES, la gestion du personnel est « un ensemble des mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'il puisse faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux».²

1.3. Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations.

La GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

Cette courte définition souligne six points :

- Les organisations ont besoin de compétences pour fonctionner et réaliser leurs objectifs.
- Les compétences nécessaires, à la fois individuelles et collectives, sont apportées par des personnes.
- L'identification des besoins en compétences est une étape préalable à toute action.

¹ BENRAOUANE.S.A « Le management des ressources humaines ». Edition office des publications universitaire. 02-2010, p.27.

² SEKIOU.L « La gestion du personne l ». Edition d'organisation. PARIS 1986. P.11.

- L'identification des compétences actuelles de chaque salarié et des possibilités de les développer est également essentielle.
- Les compétences disponibles doivent être mobilisées en faveur des objectifs de l'organisation.
- Les domaines de la GRH, de l'identification à la mobilisation des compétences, sont vastes et nécessitent la mise en œuvre des compétences diversifiées.³

Selon P. Roussel « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, LA G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. LA G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise».⁴

Donc, la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

2. Historique de la gestion des ressources humaines.

2.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines.

2.1.1. La fonction personnel à la fonction RH.

Historiquement, la gestion des hommes au cours du **19^{ème} siècle** se rationalise d'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1969). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

De la fin du **19^{ème} jusqu'à 1945** la GRH connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif, d'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette

³ Peretti J M « Ressources humaines », Paris, 2006. p. 06.

⁴ Cour, Maxime Moreno, « gestion des ressources humaines- GRH » 2008, P.22.

époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. «la logique de l'honneur» de P. d'Iribarne) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement.
- L'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation

- Centralisation du recrutement.
- Harmonisation des procédures de notations, de système de paie.
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

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

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

Selon Weiss⁵ et al (1999), la fonction 'personnel' se caractérise notamment par :

- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats.
- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées.

⁵Cour GRH, Maxime Moreno, op.cit.

- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 1970 :

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

Approches des RH (J.Igalens, 1991)	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un cout qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut d développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

La source : MAXIME MORENO, « Gestion des Ressources Humaines », janvier, 2008, N °15 heures en présentiel.

La GRH comparée à L'administration du personnel⁶

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

La source : MAXIME MORENO, « Gestion des Ressources Humaines », janvier, 2008, N °15 heures en présentiel.

⁶ Dans L. Cadin et al, «gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie» (2002, P. 11)

D'après Weiss et al. (1999)

Modèle 1 : adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : activation et mobilisation d'un marché des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité quantitative externe du travail. • Logique de CT. • Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge). • Intervention de l'état. • Négligence des ressources humaines internes. • Gestion du personnel concentrée sur les restructurations. • Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation). 	<p>Management idéologique :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Discours idéologique. 2. Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux <p>Modernisation socio-productive :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recherche de flexibilité interne qualitative. 2. Gestion anticipée des compétences. 3. Approche proactive. 4. Modèle de l'organisation qualifiante. 5. Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.

La source : MAXIME MORENO, « Gestion des Ressources Humaines », janvier, 2008, N °15 heures en présentiel.

3. Les objectifs et le rôle de la gestion des ressources humaines

3.1. Les objectifs de la GRH

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon Jean-Marie Peretti⁷, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

✓ **Attirer** : le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience.

✓ **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

✓ **Développer** : à travers la formation, les entreprises essaient de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

✓ **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

✓ **Etre efficace** : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

⁷PERRETTI J M, «Gestion des ressources humaine», 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006, P36.

3.2. Le rôle de la gestion des ressources humaine⁸

Dans l'entreprise la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients, dont les attentes apparaissant très diverses.

3.2.1. Les attentes des salariés

L'équité chaque salarié dans l'organisation évaluée ce qu'il apporte calculé un ratio rétribution/ contribution qu'il comparé avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés dans l'entreprise ou en dehors.

3.2.2. Les attentes de l'encadrement

Pour les encadreurs, le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'autonomisation des responsables hiérarchiques, d'une part, devenir partenaire d'affaires, d'autre part.

La partage : permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés, ce partage impose un important effet de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part et une mise à disposition de compétences pertinentes, d'autre part réussit la mobilisation et l'adaptation.

Etre partenaire d'affaire : la fonction ressources humaines aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de valeur. Il devient ainsi partenaire d'affaire, pour y parvenir il doit «comprendre le business», parle le même langage que les opérationnels.

3.2.3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leur statut et leurs propres engagements :

A / l'écoute : le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés, les observatoires sociaux, la veille sociale et l'audit du climat social contribuent à réduire les risques.

⁸ Jean, Marie Peretti «ressource humaine» 12^{ème} édition, Vuibert paris, 2010, p32-36.

B / la conformité : le DRH doit garantir le respect des règles, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés tout individuel que collectif, il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

C / la dynamique sociale : les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit partance d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évaluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

3.2.4. Les attentes de la direction générale

A / la sécurité : le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à vie de l'entreprise, le développement de l'audit social renoue à cette mission.

B / la compétitivité : il peut être transposé au mode économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre

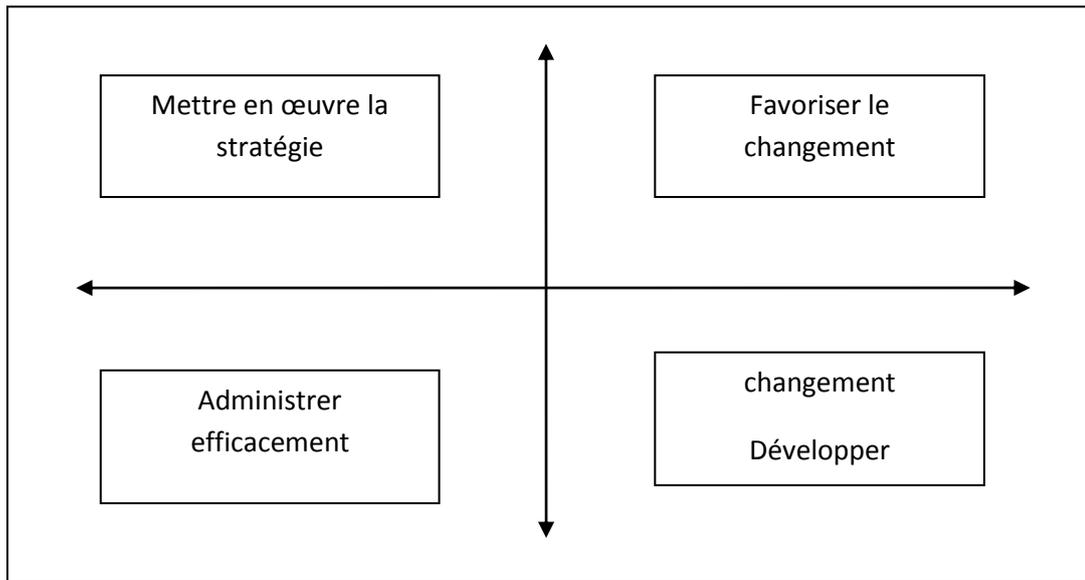
Avantage compétitif, et sur la qualité de son manage des ressources humaines (MRH), et le MRH permet de ce mobiliser pleinement les ressources humaines.

C / la création de valeur : la direction attendent une contribution de la DRH démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle réduire ses cout de fonctionnement et avantage compétitif.

4. Les missions de la gestion des ressources humaines

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus

Figure N°01 : les missions Orientation sur le présent, le quotidien, l'opérationnel



Source : PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 12^{ème} édition Vuibert, paris, 2010, p30

Pour Jean-Marie PERETTI, «les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme».

Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de cout. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin des plans d'actions appropriés.

Selon Jean-Marie PERRETI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions :⁹

4.1. Administrer efficacement :

Être un opérationnel efficace dans l'administration de personnel est une mission très toute confiée à la fonction, la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels elle doit avoir une productivité exemplaire.

⁹ PERRETI J-M, «ressources humaines» 12^{ème} édition, Vuibert, paris 2010, p 30-31

4.2. développer l'engagement des salariés :

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

4.3. Favoriser le changement :

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces à mettre en place une culture de changement et de transformation, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

4.4. Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise, cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise, le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié, il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « coût termites » des tructeurs de valeur sur le moyen et le long terme.

5. Les activités de la gestion des ressources humaines

On distingue plusieurs activités de la gestion des ressources humaines à savoir : la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et l'évaluation des performances.

5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

La gestion prévisionnelle des ressources humaines correspond l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaires, et cela au moment où elle en a besoin.

La GPRH est «l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes».¹⁰

¹⁰SEKIOU et autre, «la gestion des ressources humaines». 2ème édition, op.cit.2001.p.70.

5.2. Le recrutement

Le recrutement recouvre l'ensemble des actions destinées à trouver une personne ayant les compétences requises pour un poste de travail. Loin d'être anodin, cet acte est l'un des plus importants pour le développement de toute entreprise.

Le recrutement est «l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver une personne supposée correspondre aux besoins et compétences considérées comme requises à un poste de travail donné, dans une organisation donnée».

5.3. La rémunération

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu, est une tâche essentielle des ressources humaines. Elle est indispensable car elle motive et fidélise le salarié.

La rémunération globale est l'activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directe et indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation.¹¹

5.4. La formation

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

5.5. La gestion des carrières

La gestion des carrières peut être définie comme une stratégie RH qui permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours de carrières pour les salariés. L'objectif principal est de fidéliser les talents afin qu'ils puissent s'épanouir et perdurer dans la société qui les emploie.

¹¹ LEITIA le Theillem : «l'essentiel de la GRH», 2eme édition, paris, 2008, p4-8

5.6. L'évaluation de la performance du personnel

L'évaluation de la performance est «une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies»¹².

¹² SEKIOU et autres, op.cit. p 304.

Section 2 : le cadre conceptuel de la Gestion des carrières

1. la notion de la Gestion des carrières

1.1. Définition de la gestion

Selon Pierre G. et BERGERON (1984 :91), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources, d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

1.2. Définition des la carrière

Tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être mieux définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

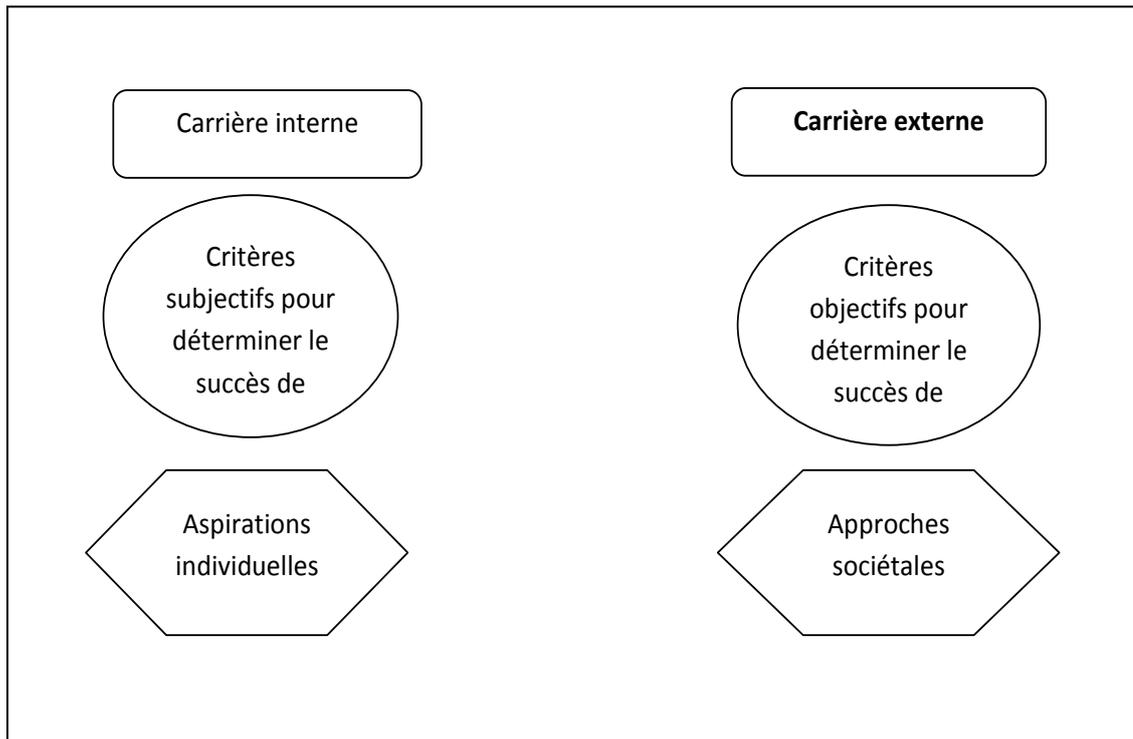
Étymologiquement, le mot carrière signifie « chemin pour les courses de chars ». L'idée de Chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- Progression ;
- Avancement ;
- Promotion ;
- Développement.

Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu il s'agit de Carrière interne et l'organisation il s'agit de carrière externe (figure 2)¹³.

¹³ Jean- Luc cerdan, « gérer les carrières », édition EME, 2000, p 25/26.

Figure 2. Carrière interne et carrière externe.



Source : CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines »7^e édition 2014,2015, P 55

Les autres notions de carrière

- La carrière correspond occupés par un individu au cours du temps.
- Renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise.
- S'est néanmoins progressivement complexifiée.
- La carrière au parcours professionnel est la parcours personnel d'une personne dans sa vie professionnelle.¹⁴

1.3. Définition de la gestion des carrières

Gestion des carrières est l'ensemble des politiques et des pratiques de gestion des parcours professionnels dans les organisations.

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la Succession des postes occupés par salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes

¹⁴ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines »7^e édition 2014,2015, P 55

et Potentiels des salaires (dimension individuelle). La 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. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables.¹⁵

Pour Peretti la gestion des carrières est définie ainsi : « Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. »

2. Historique de la gestion des carrières

2.1. Emergence

Pendant longtemps le terme « carrière » a désigné le temps pendant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 60 la GRH a joué un rôle très limitée dans l'organisation et les employeurs ont recrutés les personnes dont ils avaient besoins à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

2.2 Décennie 1960 -1970

Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs sont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

¹⁵ Chloé GUILLOT-SOULEZ, «la gestion des ressources humaines», 7eme édition 2014-2015, p 56.

2.3 De 1980 à nos jours

Le développement de la technologie depuis les années 80 et la mondialisation des marchés ont entraînés de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper d'avantage des droits des salariés.¹⁶ Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières de salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension du marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

3. L'importance et objectif de la gestion des carrières

3.1. L'importance de la gestion des carrières

3.1.1. Pour l'organisation

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose
- Améliorer sa flexibilité
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Disposer d'un personnel compétent et motivés.

3.1.2. Pour l'individu

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible
- Pouvoir développer leurs compétences
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.)

Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

¹⁶ Chloé GUILLOT-SOULEZ, «la gestion des ressources humaines, cour gestion des carrières», 7eme édition, 2014-2015, p 55.

3.2. Les objectifs de la gestion des carrières

- Au cœur de la GRH. La gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une GPEC.¹⁷
- L'optimisation des RH.
- Le développement des compétences et des performances
- La détection des potentiels et aspiration des personnels, et la préparation des relèves.
- Eviter la désuétude des compétent et motivé (par exemple gestion de relève).
- Gérer la relation entre les individus et l'organisation durant leurs carrières.
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise.
- Atteindre le meilleur équilibre possibles (besoins quantité et qualité, attentes à l'égard du salaire).

4. Les outils de la gestion de carrière

Il existe deux types d'outils de la gestion des carrières :

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

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permettent aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité :

A. Assessmentcentre

Un Assessmentcenter n'est pas un lieu mais une méthode, ou plutôt un ensemble de méthode regroupent des tests et des exercices que les participants font sous observation.

Ces outille mettent l'accent sur la mise en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer :

Les trois principaux domaines d'application sont :

- Le recrutement
- Les promotions
- Les développements de carrière.

¹⁷ Jean- Luc cerdan, "gérer les carrières", édition EME, 2000, p37.

Les assementscentres incluent un feed-back qui permet à la personne évaluée de s'approprier les résultats, cette méthode offre à la personne « une restitution d'éléments d'observation factuels » source de progrès.

B. L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien déévaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectée :

- introduction : Elle permet de présenter la structure de l'entreprise, il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.
- Bilan de l'année par l'évalué : Extrêmement importante, cette permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.
- Évaluation par le responsable : c'est la phase ou l'évaluateur exprime son jugement.
- Recherches-en comme des moyens et des solutions pour des améliorations.

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences, une formation peut être envisagée, les questions de développent personnel de l'évalué peuvent être abordées.

- Aborder l'avenir : C'est la dernière étape dans laquelle la question de développement des carrières sont soulevés « que veut l'évalue ? Que peut-il faire ? » Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres, généralement, document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonnée.

Ce document déterminé aussi une grande importance en gestion des carrières et établir des liens entre la direction est ses salariés à savoir :

- La communication entre le salarié et sa hiérarchie directe
- Le repérage des compétences
- L'expression de la part du salarié d'un désir de mobilité
- La satisfaction du salarié dans son poste et ses aspirations à une évaluation personnelle

- L'identification d'un souhait du salarié de suivre une formation et son inscription dans le cadre d'un projet

C. Évaluation à 360 degrés

La référence géographique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même, cette personne peut être membre de l'entreprise ou bien des extérieurs à cette dernière l'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des ressources de l'évaluation, que le rend plus objectif, les principes évaluateurs de cet outil sont:

- **Les personnes ont évalué :** La salarié s'auto évaluer, elle permet aussi de savoir si le salarié dans l'exécution de ces exercices, l'objectif de cette approche réside dans le développement de personnels et les formations nécessaires pour progresser.
- **Le supérieur hiérarchique direct :** Cette évaluation se manifeste dans l'entretien annuel traditionnel, dans lequel le supérieur hiérarchique direct en tant que manager à un rôle central dans le développement de ses subordonnés.
- **Les subordonnés :** Constituent la source la plus délicate en terme d'évaluation de légitimité puisqu'ils inversassent le processus classique d'évaluation néanmoins, ils occupent la meilleure position pour évaluer la qualité de manager de leurs supérieurs hiérarchiques direct, ils peuvent prononcer également un jugement sur l'implication de leur manger dans la gestion des carrières.
- **Les clients internes :** Les salariés travaillent au contact d'autres personnes dans l'organisation auquel ils apportent leurs compétences pour répondre à leurs besoins, cette source fournit au salarié un feedback utile en particulier sur leurs comportement.

D. les comités de carrière

Ces comités se réunissent des responsables hiérarchiques qui à au moins d'un niveau n+2 par rapport aux revalues, la DRH et représenté par ceux qui s'en charge de la gestion des carrières, en basent sur les évaluations qu'ils possèdent, les supérieurs hiérarchiques donnent leurs appréciations, la confiance entre les membres des comités doit permettre la transparence

et la nées en commune des donnes qui résumant les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. ¹⁸

4.2. Outils d'accompagnement des projets des salariés

Ils correspondent à leurs attentes d'assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, aussi bien interne qu'externe

A. Les entretiens professionnels ou entretien de carrière

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

- L'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir.
- L'entretien de carrières avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié, il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise ou bourses des emplois.

B. Les bourses des emplois :

Il s'agit souvent d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs, nécessaires pour postuler sa mise à jour est généralement mensuel.

C. Les cartes des métiers :

C'est cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles qu'elles matérialisent, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.

¹⁸ Jean-Luc cerdan « gérer les carrières » édition EMS, 2000, p 171,182.

D. Le bilan professionnel ou de compétences ;

Permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre, sa construction passe notamment par l'utilisation de test de personnalité, il est effectué par un organisme spécialisé, le bilan de compétence pour accompagner l'entretien de carrière, comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

Section 3 : la Gestion des carrières et la GRH

1. La place de gestion des carrières dans le système GRH

1.1. Le rôle de la GRH dans le développement de la GC

Les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, les services du personnel en particulier, sont amenés à s'intéresser dorénavant aux dossiers qu'ils représentent.

S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. A ce niveau, se situent-les processus de définition De poste, de recrutement et de sélection du personnel, évaluation des performances et de formation. S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité. On note ici dans le domaine des politiques de gestion des carrières ; un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

1.2. La place de la gestion des carrières dans le GRH

Bien que la gestion des carrières fasse partie du volet « emploi » de la gestion des ressources Humaines (GRH), elle est en interaction avec les autres éléments du système de GRH. Effectivement, tout dépend de la stratégie de l'entreprise qui met en œuvre une gestion des carrières, et de sa politique de gestion des ressources humaines. Le système de GRH est un tout cohérent, qui diffère d'une entreprise à une autre. Cependant, nous pouvons mettre en évidence les liens qui peuvent être établis (en fonction donc de la stratégie du système de GRH), entre la gestion des carrières et les autres éléments.

- **La relation avec l'emploi**

Il s'agit d'affecter le bon homme dans le bon endroit. C'est-à-dire trouver un poste adéquat en fonction des compétences et des désirs des employés tout en prenant en considération les possibilités et les besoins de l'entreprise. La notion de compétence s'avère être importante dans cette relation. Elle est l'élément commun entre les exigences de l'emploi (compétence requise) et les caractéristiques des ressources humaines (compétences disponibles).

• La relation avec la formation

Après avoir évalué le salarié, on va savoir quelles formations il devra suivre pour accéder au poste donné. Ces formations visent à faire acquérir ou à renforcer les compétences requises par les emplois telles qu'elles

Sont décrites dans les référentiels métiers / compétences. L'analyse des besoins en formation s'inscrit de plus en plus dans des projets d'évolution de carrières en lien avec les objectifs économiques de l'entreprise.

L'entreprise pourrait déjà prévoir les formations en rapport avec les projets professionnels de ses employés ainsi que les évolutions de carrières qu'elle leur offre. Ceci ne prime pas le salarié à prendre l'initiative de demander sa propre formation qui doit être validée bien entendu par l'employeur.

• La relation avec la rémunération

En effet, reconnaître la compétence c'est aussi la rémunérer. C'est dans cette mesure que l'entreprise peut prendre en compte l'évolution des compétences des ses salariés dans le système de rémunération. Cela permet de donner un sens à leurs efforts, mais aussi d'être reconnus dans leur différence et la diversité de leur trajectoire, ainsi que dans leurs parcours et leur implication. Même si l'entreprise ne décide pas d'individualiser les rémunérations, la gestion des carrières y est liée de part le fait des mutations qu'elle génère : changement de métier, promotion...

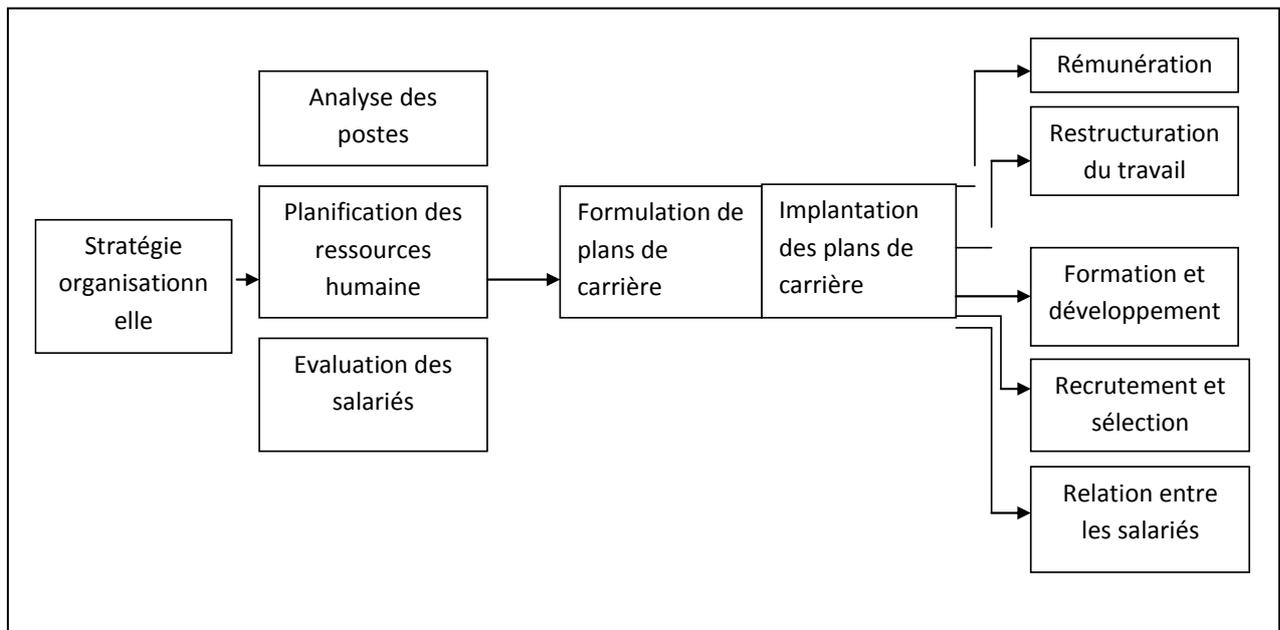
• La relation avec la communication

La mise en place d'une gestion des carrières va nécessiter que l'entreprise communique la démarche, et les résultats, aux salariés. Il s'agit de la communication descendante, qui se fera régulièrement à ce sujet pour tenir les collaborateurs informés lors du lancement du projet, de la réalisation des évaluations, des décisions prises... Mais il faudra aussi prendre en compte le ressenti des salariés par rapport à cette démarche, pour pouvoir l'évaluer, la rendre plus efficace... C'est la communication ascendante. La démarche de mise en place de gestion des carrières peut

Faire l'objet de transparence et être présentée à la CE (comité d'entreprise), ainsi qu'aux délégués du personnel afin de leur permettre de comprendre les enjeux et les raisons des choix de la Direction, porteuse du projet.

2. Le lien entre la gestion des carrières et autre activité de GRH

La gestion de carrière occupe aujourd'hui une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH comme le démontre la **figure 3** suivante¹⁹ :



Source : adapter de Guérin et Wills, 1992, p50

2.1. L'analyse de poste

L'analyse des postes sert plutôt à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière, les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant.

¹⁹ Jean-Luc « Gérer les Carrières » Éditions, EMS, 200, P23

2.2.La planification des ressources humaines

La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines.

Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ses besoins en main – d'œuvre à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.

2.3.Le recrutement

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois.

À ce propre, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées :

- Dans les cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donner la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature.
- Dans les cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.
- La sélection : L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

2.4.La rémunération

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrières plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

2.5.L'évaluation du rendement

Peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé. Ou le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables mesurables et contrôlables.

2.6.Le développement des compétences

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outillés.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés pouvant chercher à participer aux programmes de formation du Susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteindre de leurs objectifs.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, nous voyons que les ressources humaines sont nécessaires à la gestion des organisations et à l'efficacité de la productivité de l'entreprise et des institutions, et la gestion d'une profession joue un rôle majeur dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre 02 :
La gestion des carrières

Introduction

Le deuxième chapitre de ce mémoire se concentre sur la gestion des carrières, une fonction essentielle de la gestion des ressources humaines. Dans ce chapitre, nous examinerons les différents aspects de la gestion des carrières, depuis son pilotage jusqu'à son développement.

Dans la première section, nous aborderons le pilotage de la gestion des carrières, en nous intéressant aux acteurs impliqués dans cette fonction et aux facteurs qui influencent la gestion des carrières.

La deuxième section sera consacrée à la pratique de la gestion des carrières, où nous examinerons les différentes pratiques de la gestion des carrières, telles que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recrutement, la formation et la rémunération.

Enfin, dans la troisième section, nous explorerons le développement de la gestion des carrières, en nous intéressant à l'évolution des carrières et à la gestion des fins de carrière. Ce chapitre sera donc l'occasion d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de gestion des carrières et de leur rôle crucial dans la gestion des ressources humaines.

Section 1 : pilotage de la gestion des carrières

1. Les acteurs de la gestion des carrières

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation et une éthique du travail, en déduire que la gestion de carrière et une responsabilité partagée entre différents acteurs :

1.1. Les salariés

L'individu occupe une place très importante dans la mesure où il devient acteur de son propre professionnel, mais également grand de sa propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information et à l'orientation professionnelle.

1.2. La DRH

Si l'entreprise a une coresponsable 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 salariée entreprise, la DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation.

Pour ce faire elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir un recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

1.3. Le responsable hiérarchique

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre ou jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont

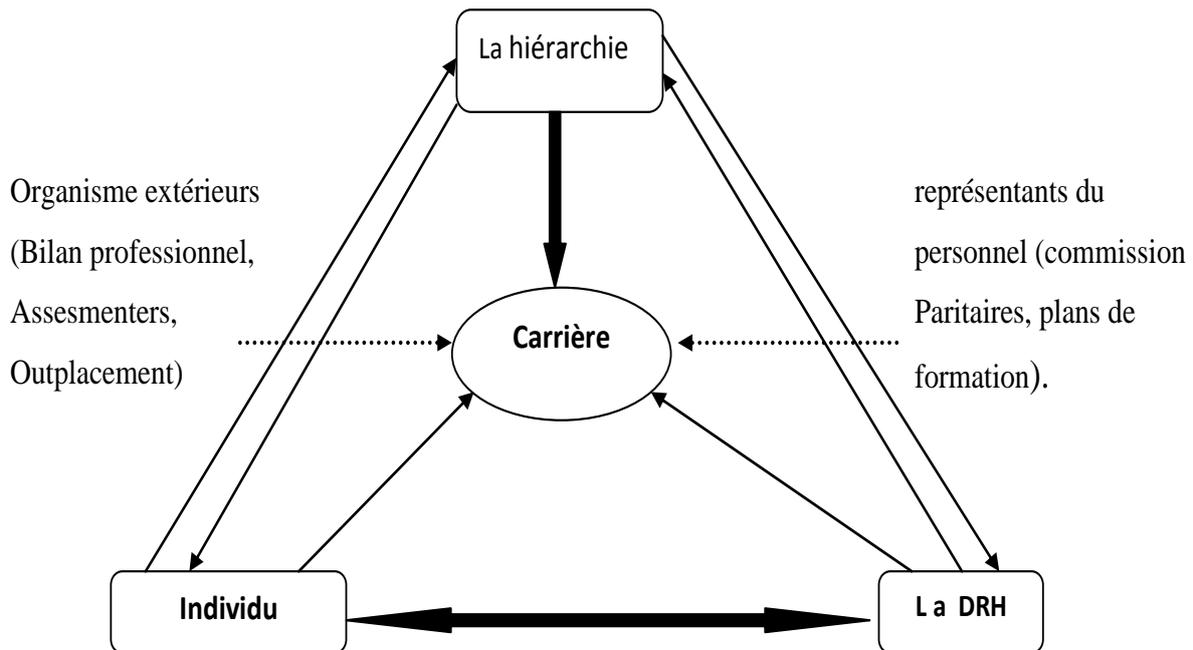
partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est mieux placé pour émettre un jugement et évoluer les capacités, compétences, performances, potentiel et motivation du salarié, cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation, mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/ besoin.

1.4. Les acteurs périphériques

D'autres acteurs peuvent intervenir d'une manière distante de pilotage de la carrière des individus :

L'entreprise fait appel à cette prestation extérieure dans le cas où cette dernière et son salarié n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel pour le salarié, c'est-à-dire que les acteurs extérieurs peuvent être spécialisés dans (les bilans de compétence, conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'out-placement). La direction de ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne dans la mesure où les politiques de formation, gestion des emplois et évaluations des salariés ont été soumises à certaines instances de représentation, les représentations de personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évaluation professionnelle du salarié, cette influence reste toutefois forte et relative.

Figure04 : la gestion des carrières

Source : Erie CAMPOY et autre (gestion des ressource humaine) édition Person éducation. Paris 2008 .p 128.

2. les facteurs de la gestion des carrières :

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Ces Les facteurs sont regroupés en trois catégories à savoir :

2.1. L'environnement

Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et de crise économique réduisent la quantité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en ces matières.

2.2. L'organisation

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un

rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière de ses employés. Au Japon par exemple la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats-Unis, elle est conditionnée par l'apport et la productivité de l'employé. Il est à noter qu'au sein d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre. Selon Sonnenfeld, il existe trois pratiques d'entreprise en matière de gestion des carrières :

- Entreprises de type prospecteur : Elles misent sur l'innovation des produits et la création de nouveaux marchés. Ces entreprises recherchent du sang neuf capable d'apporter des idées nouvelles. Elles attribuent de ce fait une promotion rapide aux employés les plus innovants.
- Entreprises de type défenseur : Elles misent sur la continuité et la fiabilité. Elles recherchent des ressources fidèles, engagées à long terme envers l'organisation. Elles attribuent les promotions en considérant l'ancienneté. Exemple : les banques.
- Entreprises de type analyste Elles misent à la fois sur l'innovation et la continuité. Elles attribuent des promotions à ceux qui se montrent à la fois innovants et fidèles à l'organisation.

2.3. Les individus

Le trop grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion et cause le plafonnement des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus exercent, elles aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations, passent un message implicite à la direction qui se résume à : « je veux aller de l'avant ». Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH

Section 2 : pratique de la gestion des carrières

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

1. Le recrutement**1.1. Définition de recrutement**

Le recrutement une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation, et établir l'ensemble de procédure qui visent à fournir à l'organisation membre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que l'organisation puisse choisir le plus apte à occuper le poste disponible.

Et plus précisément le recrutement désigne un ensemble d'actions entreprises l'organisation afin d'attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir des postes vacants.¹

1.2 Les objectifs de recrutement

- Assure à l'entreprise l'effectifs dont elle aura besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes
- Assurer le succès de processus de sélection on augmente le nombre des candidats qualifiés
- Recherche des employés dont le profil selon le cas ressemble à celui des employés de l'entreprise ou diffère
- Contribué à titre préventif l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation
- Réduire les risques des départs prématurés des candidats embauchés dans l'organisation et dont le profil est incompatible avec les valeurs de l'organisation
- Augmenter l'efficacité de l'entreprise à court et à long terme ²

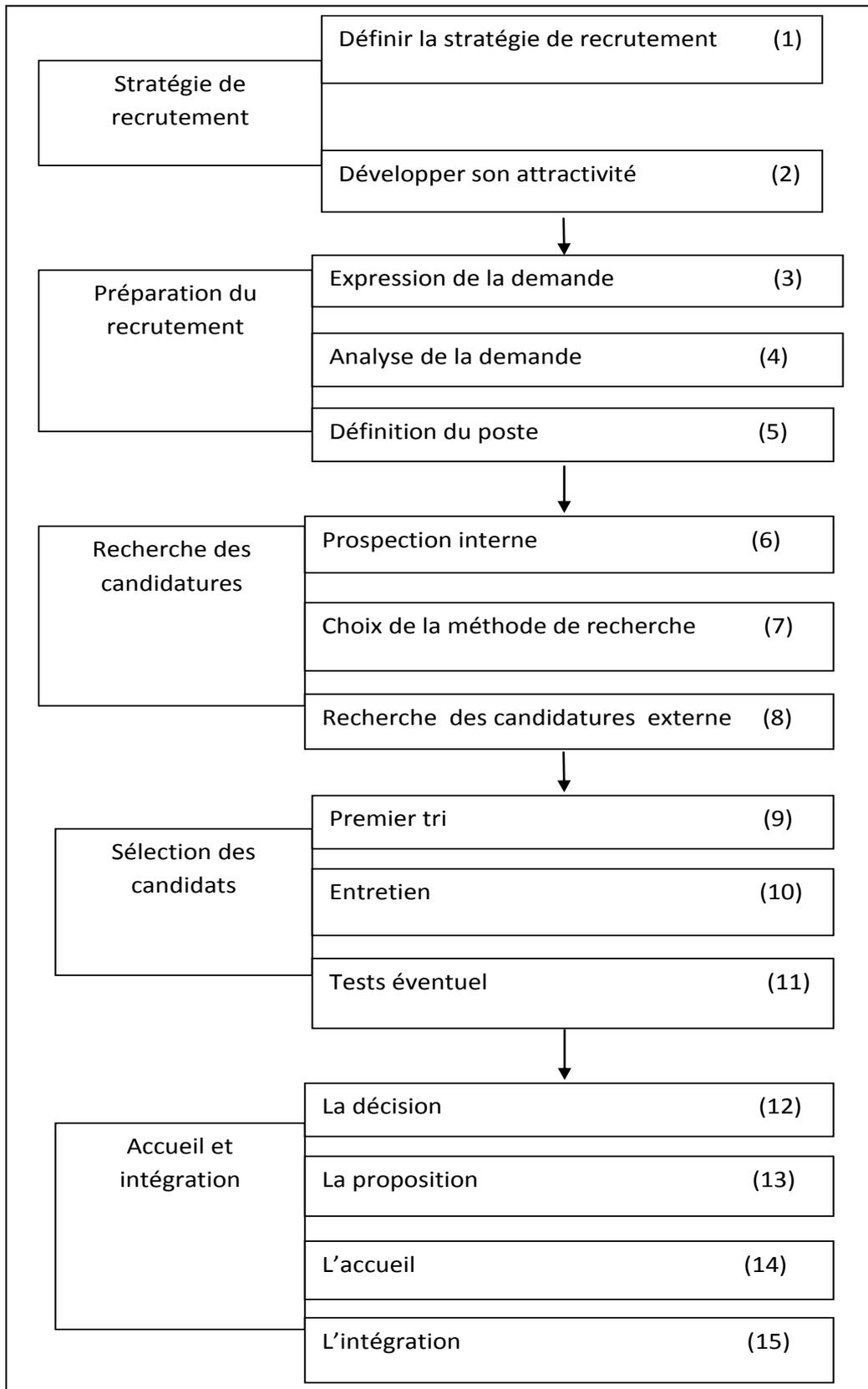
¹Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier « gestion des ressources humaines 2^e Edition. Bruxelles, 2007.

²Shémon L-dolan, Taniassaba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3^e Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002

1.3 Les étapes de processus de recrutement

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise

Figure n°05 : les étapes de processus de recrutement



Source : Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 39/40.

De ce plan de recrutement, on peut voir qu'il suit plusieurs étapes, et chaque étape que l'entreprise suit pour recruter un certain nombre de jeunes diplômés mérite un bilan général.

1.3.1 La stratégie de recrutement¹

1.3.1.1. Définir la stratégie de recrutement

L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures pratiques. L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise. Une « charte du recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre. L'une des orientations fréquente est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.³

1.3.1.2. Devenir un employeur attractif

Les jeunes et les talents de tout âge ont et auront de plus en plus de choix, attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'être fidèle devient essentiel.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. La cohérence entre image interne et image externe est indispensable. Elle repose sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la construction d'une image plus ou moins attractive. Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts ressources humaines de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée (créer les messages, expliciter l'offre carrière) ;
- Définir et animer une relation amont (campus manager) : définir ces cibles (école, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover;

³ <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie-dentreprise>.

- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques ressources humaines stables et cohérentes.

1.3.2 La préparation du recrutement

Une opération de recrutement, passe par plusieurs étapes, de la manifestation des besoins à l'installation de la recrue.

1.3.2.1 .L'expression de la demande

La demande de recrutement émane en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.¹

1.3.2.2. L'analyse de la demande

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines.

A travers une grille de questions, il vérifie que toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision négative ou positive de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI) ou non et la durée du travail (temps plein ou non).

⁴ALAIN GAVAND Recrutement Les meilleures pratique, Éditions d'Organisation, 2005, p40.

1.3.2.3. La définition du poste

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité sous forme d'un référentiel de compétences. Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualification requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ;
- Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et le profil ;
- Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;
- Présenter le poste aux candidats. La définition du référentiel doit également s'élargir à l'environnement du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer dans une entité.

La définition situe le poste dans une perspective d'évolution professionnelle. Quelle est la durée normale dans le poste, quelles sont les opportunités ultérieures ?

Ainsi, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise. **Bruno Le Grix** de la salle constate que « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste »

L'un des risques à prendre en compte lors de cette étape est celui de définir un profil qui limitera la recherche à des candidatures très proches des salariés actuels, excluant les profils atypiques qui ne correspondent pas au profil défini.

1.3.3 La recherche des candidatures

1.3.3.1. La prospection interne

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne. La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : affichage, intranet, notes de service, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;
- L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles est des critères de sélection, des agents susceptible d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- L'existence de plan de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.¹

1.3.3.2. Le choix de la méthode de recherche

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang neuf ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, des postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes. De nombreux moyens de prospection existent, selon la difficulté de la recherche,
- Mener elle-même la recherche, c'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants ;
- Faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la recherche des candidatures et même dans la définition précise du besoin ;
- Recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes » dans le cas où la difficulté de la mission le justifie et où la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques. Le coût de ces trois approches est différent, la recherche menée en interne

¹ Alain Gavand, Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Editions d'Organisation, 2013, p 75.

sécète des couts internes (cout du service et des collaborateurs internes) et externes (annonces).¹

1.3.3.3. La recherche des candidatures externe

Les candidatures spontanées par internet ou par voie postale et les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que l'approche directe. Selon les qualifications recherchées et le marché du travail, l'entreprise choisira une ou plusieurs sources appropriées. La recherche des candidatures externes s'alimente à d'autres sources :

- L'APEC et l'ANPE, qui fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises ;
- Les associations des anciens élèves des grandes écoles, des IAE et des universités ont souvent un service de placement qui reçoit et diffuse un grand nombre d'offre d'emploi ;
- Les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse sont très rares ;
- Le parrainage par un salarié de l'entreprise, utilisé en particulier pour recruter dans des catégories précises (jeunes cadre diplômés par exemple) ;
- Le partenariat avec les grandes écoles et les universités choisissent comme sources privilégiées de recrutement, à travers diverses modalités : participation aux forums emploi, utilisation des juniors entreprises, offre de stage, Co-organisation de manifestation avec les élèves, distribution de document;
- Le réseau internet est devenu une source importante et on parle aujourd'hui de cyber - recrutement.

¹ Alain Gavand, op. Cit, p 80-81.

1.3.4. La sélection des candidats

1.3.4.1. Le premier tri est le risque de discriminations prohibées

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante. La majorité des réponses sont à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

Les attitudes des responsables de recrutement face à la présentation des lettres de candidature doivent être prises en compte par les candidats.¹

Un questionnaire standard est souvent adressé aux candidats non éliminés. Il est souhaitable d'y joindre une présentation du poste et de la société. Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

Les candidats éliminés reçoivent à ce stade une lettre négative. De plus en plus, les cabinets chargés de recrutement précisent dans une lettre type les raisons de l'élimination.

1.3.4.2. Les entretiens

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou des opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

¹ Hélène de FALCO, *Maîtriser ses recrutements*, 5e édition, Dunod, Paris, 2016, p 3-4.

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.¹

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien, la conduite de l'entretien comprend trois phases :

- **L'accueil du candidat**

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

- **La recherche d'informations**

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

- **La présentation du poste au candidat**

A l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. A ce moment-la, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.

1.3.4.3. Les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests.

L'objectif de ceux-ci est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.²

Les tests peuvent être classés en trois catégories : tests d'aptitudes physiques ou mentales, tests de personnalité et tests de situation.

¹ Hélène de FALCO, op. Cit, p 4

² BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, éditions d'organisation, paris, 2001, p 66.

- **Les tests d'aptitudes physiques ou mentales**

Ils concernent des aptitudes particulières (physiques ou mentales). Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et d'aptitudes intellectuelles entre dans cette catégorie.

Les plus utilisés sont le D2000, le CTA, le R2000, les tests B53 et BLSA, le BV8 (efficacité intellectuelle verbal), le DAT5 ...

- **Les tests de personnalité**

Ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité ... Ces tests sont souvent informatisés.

Les inventaires de personnalité fondés sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture, sa validité scientifique et largement contestée et sa fiabilité prédictive mise en doute.

Les tests projectifs tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

Les tests de groupe, surtout réservés à la maîtrise et aux cadres, proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats sélectionnés. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

- **Les tests de situations (les assessmentcenters)**

Les tests de situation, souvent appelés assessmentcenters, visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception explique en partie la faible fréquence d'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

Ainsi Victor Ernout a mis au point un « bilan comportemental » pour le recrutement des cadres commerciaux il y a trente ans.

Une corbeille contient une série de documents correspondant aux tâches que peut remplir un chef de vente dans sa matinée (notes de la secrétaire, messages téléphoniques, circulaires, réclamations de clients ...). Le candidat doit se débrouiller, prendre ses responsabilités, son travail est ensuite analysé avec grille de critères.

Les assessmentcenters mettent délibérément l'accent sur le savoir-faire et le savoir être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience.

De tels tests de simulation existent aujourd'hui pour plusieurs fonctions. Ils se révèlent bien adaptés et bien acceptés par les candidats. Les assessmentcenters se développent dans le recrutement.¹

1.3.5. Accueil et intégration

1.3.5.1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur. Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ces collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désignée par le responsable hiérarchique.²

Un risque doit être souligné sur ce point. Le responsable opérationnel confronté aux exigences de la performance à court terme a une prédilection pour le clone, c'est-à-dire celui qui ressemble à ceux aujourd'hui en place. Il estime à juste titre qu'il s'intégrera facilement, sera plus rapidement opérationnel avec moins de risque d'échecs et de départ rapide. Le clone sollicitera moins son responsable et soulèvera peu de difficultés. A court terme le clone semble le bon choix. Progressivement, certains services présentent une grande proximité de profil, une homogénéité de collaborateurs favorable à un esprit d'équipe fort et à une efficacité immédiate satisfaisante.

L'atypique peut soulever des problèmes d'intégration exigeant un investissement plus important du responsable pour un retour immédiat plus faible avec un risque accru d'échec. Entre deux candidats en fin de processus, le manager choisira rarement l'atypique.

Le choix de la diversité est, dans la durée, très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une

¹ COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p 110.

²http://www.rh-organisation.fr/archives/txtDoss_Recrutement2.pdf,

équipe diversifiée est plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements, intégrer quelqu'un de différent est un investissement rentable dans la durée.

1.3.5.2. La proposition

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction ...). Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

Une directive communautaire a prévu que les entreprises doivent, dans les deux mois suivant le recrutement, délivrer au salariés un document indiquent notamment le lieu de travail, la description sommaire du travail, la date de début du contrat, la durée du travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.

1.3.5.3. L'accueil

Une fois la décision de recruter le candidat sélectionné est prise, l'entreprise doit assurer son accueil, non pas comme une simple formalité, mais comme une procédure prévue et organisée afin d'éviter les phénomènes de rejet.

L'accueil dans l'entreprise est l'ensemble des techniques de réceptions documentaires, orales ou relationnelles, susceptibles de favoriser sur le plan de la rentabilité comme de l'épanouissement individuel, la mise en place la plus efficiente des employés ou promus et des nouveaux embauchés.

L'accueil ce n'est pas seulement le sourire de l'hôtesse ou la poignée de main d'un chef de service mais ça doit être également des procédures organisées, se déroulant sur plusieurs jours, afin que l'entreprise ne soit pas inconnue ni les collègues.

D'autres parts, l'entreprise doit informer son personnel de l'arrivée de leur nouveau collaborateur afin que lors de sa présentation le nouveau venu ne soit plus un inconnu pour ces futurs collègues.

En résumé, l'entreprise doit accueillir le nouveau collaborateur, l'informer et le présenter.

1.3.5.4. L'intégration

Une bonne intégration dépend de la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'adaptation. Les entreprises ayant un programme de recrutement, mettent en place des

procédures facilitant l'intégration des nouvelles recrues, tandis que d'autres préfèrent encore l'institution d'un tuteur (le tuteur est la personne choisie pour exercer une tutelle à l'égard de la personne protégée. A ce titre, il a le pouvoir d'agir en son nom pour accomplir un certain nombre d'actes), ce tuteur est chargé de suivre, conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation, il lui assure toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission, et de se familiariser le plus rapidement possible à son milieu de travail. Il aide aussi à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques qu'il peut rencontrer, il présente l'intéressé aux cadres de l'établissement, il lui fait visiter les différents services et il lui fournit toute la documentation utile.¹

L'intégration doit s'étendre sur une large période avant que la nouvelle recrue n'entre dans le système d'appréciation générale.

En cas de contrat à l'essai, et afin d'étudier le comportement du nouveau venu et de contrôler ses connaissances et compétences, il est soumis à une période d'essai. Ce type de contrat à l'essai permet une rupture applicable, et les deux parties peuvent revenir sur leurs décisions.

Certaines entreprises organisent un suivi collectif, constituant dès l'embauche, un groupe de personnes soumis à toutes les règles de l'entreprise. Le salarié doit normalement accomplir sa tâche et perçoit en contre partie la rémunération prévue.

La différence entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans la possibilité de la rupture, à ce type de contrat. La rupture en période d'essai ne saurait être considérée comme un licenciement, le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y'ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance.

2. la formation

2.1. Définition de la formation

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les

¹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, Vuibert, paris 2010, p69.

objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accepter de façon adéquate leurs taches actuelles et futures.¹

2.2. Les objectifs de la formation

La formation est perçue comme un outil pour l'entreprise et un avantage pour l'individu²

2.2.1. Du point de vue des individus

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Se former dans les domaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.
- Mieux comprendre l'organisation où on travaille.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.

2.2.2. Du point de vue de l'organisation

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes des travaux.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

¹ PERETTI. JM. Ressources humaines et gestion du personnel. 2eme Edition VUIBERT, Paris, 1991.

² Michel Degvy, politique des ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation, paris1989, p 11

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture ses aptitudes à manager.

2.3. Les types de formation

2.3.1. Formation professionnelle spécialisée

Se sont toutes les actions visant à l'acquisition par les employés d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail bien déterminé.

2.3.2. Formation perfectionnement professionnelle

Se sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des employés à leur poste de travail. Ce type de formation qui touche toutes les catégories professionnelles, peut être effectué et assuré à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise à chaque fois qu'une évolution technique et technologique des procédures de travail intervient

2.3.3. Apprentissage et stages pratiques

L'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant aux agents récemment recrutés l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité portuaire.

2.3.4. Séminaires et journées d'études

Ce type de formation se caractérise par une série de conférences dans les différents domaines de l'entreprise portuaire, de gestion et de management .Il comprend un échange d'information et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques pour pouvoir mettre à jour les connaissances liées à une des fonctions de l'entreprise.

3. La promotion

3.1. Définition de la promotion

« La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important, plus de responsabilité dans les activités sont plus importantes que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire »¹

3.2. Les politiques de promotion

Chaque organisme opte pour une politique de promotion qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels des employés.

Cette politique facilite les procédures de promotion lors de l'existence de poste vacant donc elle est considérée comme étant une pratique exclusive qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisme au détriment d'un recrutement externe des candidats.²

Selon PERETTI, deux pratiques de promotion peuvent être distinguées :

3.2.1. La promotion au coup par coup

Elle ne base ni sur la gestion prévisionnelle des emplois ni sur un système d'appréciation, elle se caractérise par la rapidité à pourvoir un poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation.

Dans ce cas précis, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'il y a vacance de poste.

Exemple

Quand un poste de niveau (N) est vacant, les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou le diplôme

¹ PERETTI J. M. Ressources humaines. 10ème édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002- 2003, P105

² SHIMON Alain et autres. Psychologie sociale et comportement organisationnel, 2ème édition, Edition GAETAN MORIN, Canada, 2002, P116.

3.2.2. La promotion de contrôle

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétences et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

3.3. Les objectifs de la promotion¹

Dans la politique de la promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres)
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés
- . Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités.

4. gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

4.1. Définition de la GPEC :

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins²

4.2. Les objectifs de la GPEC

Selon J-M Peretti¹, la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins

¹ MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982, P73.

² Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8ème Session, mars 2009, p148.

de l'organisation, et celui-là est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi.

Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

4.2.1. Qualitative et quantitative

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

4.2.2. Immédiate et à terme

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

4.2.3. Globale et locale

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

¹ PERETTI J. M. Ressources humaines, 10ème édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002-2003, P 58.

Section 3 : développement de la gestion des carrières

1. Evolutions des carrières¹

La mobilité est multidimensionnelle. Après avoir présenté trois types de mobilité organisationnelle, verticale, horizontale et latérale, nous présentons la notion la notion de filière promotionnelle. Ensuite, nous abordons un deuxième type de mobilité, la mobilité géographique. Nous terminons cette partie par deux

1.1. Mobilité verticale, horizontale et latérale

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents type de mobilité possibles dans une organisation.

Trois types de mobilité organisationnelle sont pris en compte :

- **La mobilité verticale**

Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau supérieur N+1. Elle correspond à la promotion classique. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

- **La mobilité horizontale**

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production.

- **La mobilité latérale**

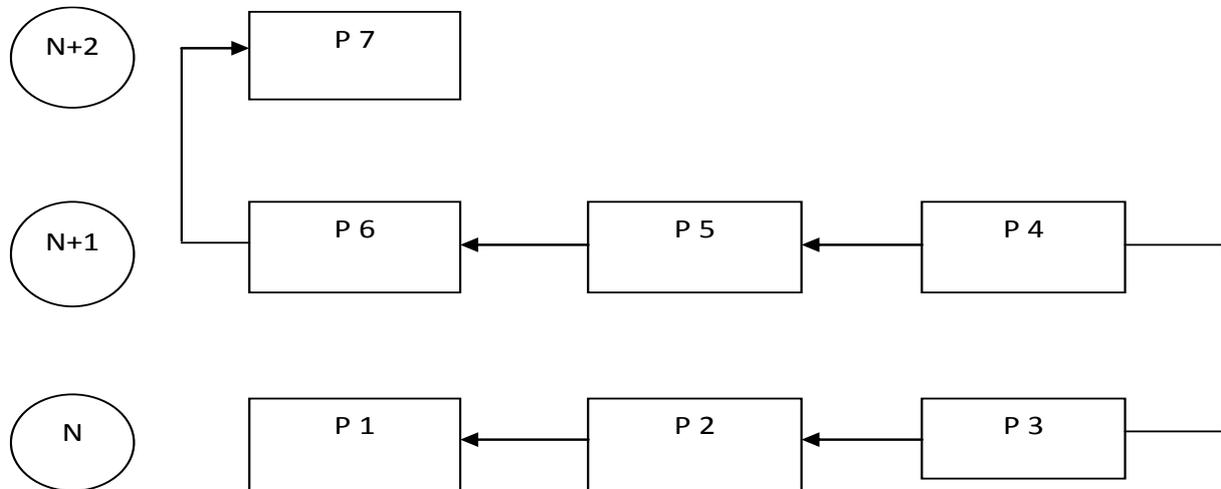
Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radiale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation ou elle travaille. Ces trois formes de mobilité peuvent se combiner.

Les filières promotionnelles (figure 2) définissent des trajectoires qui alternent plusieurs postes du même niveau hiérarchique avant de pouvoir envisager une mobilité verticale.

¹ Jean-Luc Cerdin «Gérer les carrières» éditions EMS, 2000, p 30/36

Chacun des postes « Pn » constitue davantage des possibilités de poste qu'un poste unique et incontournable. Ainsi, une filière promotionnelle indique des alternatives de poste, des scénarios qui permettent une progression de carrières au sein d'une entreprise.

Figure 06. Filière promotionnelle



Source : adapté de Peretti, 1998, P. 244

Ces alternatives signalent aux personnes des cheminements possibles dans une même filière. Cependant, des passerelles peuvent exister entre différentes filières, facilitant la mobilité aussi bien horizontale que verticale.

1.2. La mobilité géographique

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

- **Intra-organisationnelle**

Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.

- **inter-organisationnelle**

Elles impliquent un changement d'entreprise.

La mobilité géographique s'exprime à deux niveaux :

- **la mobilité nationale**

Le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre, cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans le même pays.

- **La mobilité internationale**

A partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes comme :

- **Des missions de courtes durées**

Elles sont en générale inférieures à un an, et le plus souvent entre trois et six mois.

- **L'Eurocommuting**

Le salarié est domicilié dans un pays et travaille la semaine dans un autre pays européen.

- **L'expatriation**

C'est une mobilité internationale temporaire intra-entreprise. La durée moyenne est de trois ans environ afin de limiter les problèmes de retour.

Aujourd'hui, les effectuations internationales, apparaissent incontournables pour atteindre des postes à responsabilités. La mobilité internationale, généralement sous forme d'expatriation de quelques années alterne avec des postes au siège. L'entreprise a recours à l'expatriation au moins pour trois raisons :

- **Besoin spécifique de personnel**

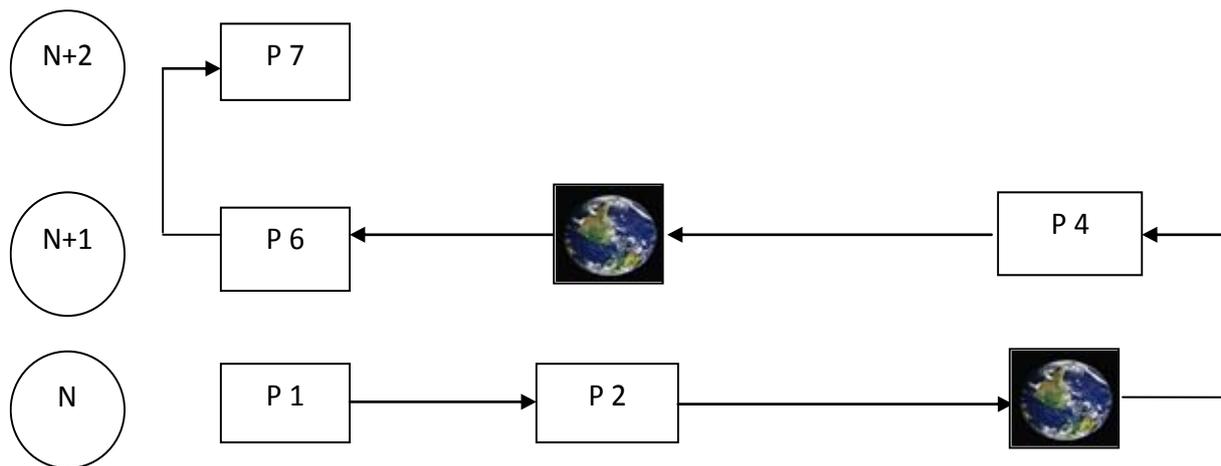
Vacances de postes dues à l'absence de compétence locales.

- **Développement organisationnel**

La mobilité se justifie pour des raisons de contrôle et de coordination. Le transfert de la culture et du savoir-faire est souvent fondamental au développement de filiales à l'étranger.

- **Développement de managers**

La mobilité internationale s'inscrit dans le développement des salariés détectés comme des hauts potentiels. Pour occuper des postes à responsabilités dans des organisations qui opèrent sur des marchés mondiaux, il faut avoir été confronté, sur le terrain, à des réalités culturelles différentes de celles de son pays d'origine. Dans les filières promotionnelle internationale (figure 3) la progression de carrière est conditionnée par plusieurs passages à l'internationale.

Figure. 07. Filière promotionnelle internationale

Source : adapté de Peretti, 1998, P. 245

Le passage par l'international est-il toujours un accélérateur de carrière dans l'organisation ou cette dernière permet-elle la progression à des personnes qui ne désirent pas une mobilité internationale ? La mobilité internationale développe des compétences particulières comme une compréhension des marchés internationaux ou une ouverture interculturelle. Pourtant, l'entreprise devrait proposer une double échelle de carrière, nationale et internationale. Cette optique permettrait peut-être d'éviter des mobilités géographiques subies. Dans une recherche récente, la mobilité internationale est plutôt perçue comme un handicap pour la progression de la carrière pour 32% des cadres français encours d'expatriation.

Le concept de carrières à double échelle a d'abord été introduit au niveau des mobilités verticales.

1.3. Carrières à double échelle

Cette approche permet à des spécialistes de poursuivre leur progression dans l'entreprise sans accéder à des postes de managers dans le cas où il souhaiterait continuer à développer leur expertise technique. L'avantage de ce système revient à éviter un poste managérial à des personnes qui n'en ont ni l'envie ni les compétences tout en maintenant leur motivation dans l'entreprise.

Ce système de double échelle comporte l'avantage de limiter les mobilités subies. Elles ne sont ni favorables à l'entreprise, ni à l'individu. Par exemple, nos travaux montrent que les mobilités internationales subies sont moins favorables en termes d'adaptation internationale que les mobilités choisies. Toute mobilité demande un temps d'adaptation. Aussi, pouvons-

nous faire l'hypothèse qu'une mobilité horizontale ou verticale subie puisse conduire à des difficultés en termes d'adaptation et de performance.

1.4. Aperçue réaliste de la carrière

Le premier concept d'aperçue réaliste concerne le contenu du travail. L'aperçu réaliste du travail de Wanous se concentre principalement, comme son intitulé l'indique, sur le travail lui-même. Cette théorie établit un lien entre le discours réaliste de l'organisation, dans la phase de recrutement d'un salarié sur le contenu de son travail, et le fait que le salarié, s'il accepte de rejoindre l'organisation, restera dans l'organisation. En revanche, cette approche ne considère pas le système organisationnel de carrière alors même que le salarié, pour prendre des décisions en termes de carrière, a besoin de ces informations. Dans le même logique que cet aperçu réaliste de la carrière, non seulement dans la phase d'entrée d'un salarié, mais aussi tout au long de son cheminement dans l'organisation. Ce réalisme passe par une définition précise des cheminements possibles, avec la capacité proposer des scénarios reposant sur des hypothèses de réussite. Les filières promotionnelles ou internationales que nous avons exposées y contribuent.

Ce réalisme n'enferme pas les salariés dans des parcours prédéfinis mais indique le plus justement possible des opportunités d'évolutions. Il s'appuie alors en général sur des exemples de parcours réels dans l'organisation.

2. Gestion des fins de carrière

Pour faire face aux sureffectifs les entreprises ont développé sur la période 1974-1993 de mesures d'âges permettant la cession totale anticipée d'activité. Aujourd'hui l'accent est mis sur la cession progressive qui présente moins d'inconvénients pour la collectivité comme pour le salarié et l'entreprise.

2.1. La cessation progressive d'activité

Le passage à mi-temps comme en préretraite progressive se heurte aujourd'hui à un écueil majeur résident en l'espoir légitime des personnels en sureffectifs de voir leur contrat de travail définitivement rompu à 55ans ou 56 ans et 2mois au titre d'une allocation spéciale du fond national pour l'emploi. En 1994, les dispositions légales et conventionnelles les préretraites progressives fixent :

- Les conditions à remplir par les intéressés.

- Le montant de l'allocation complémentaire
- Le paiement et la durée du versement

La protectif, le règlement intérieur ou, à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation. Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux annuels doivent les préciser, le règlement intérieur ou, à défaut l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

- Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux doivent les préciser
- Le financement de salarié.

2.2. Le départ ou la mise à la retraite :

Le fait pour tout salarié d'atteindre un certain âge n'entraîne pas la rupture automatique de son contrat de travail. Toute clause contraire est nulle. Cependant, l'employeur ou le salarié peut prendre l'initiative de rompre le contrat : dans le premier cas, il s'agira d'une mise à la retraite (qui peut, à la demande du salarié, être reportée jusqu'à ses 70 ans), dans le second, d'un départ à la retraite, les conséquences étant différentes, notamment en matière d'indemnisation.

A savoir : La mise à la retraite d'un salarié protégé (par exemple, un délégué syndical ou un délégué du personnel) nécessite l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail.

Aucune disposition légale ne prévoit la cession de l'activité des salariés à partir d'un âge déterminé. Le fait pour l'employeur de mettre fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain équivaut à un licenciement et entraîne le versement des indemnités prévues. Toutefois la convention collective ou le règlement intérieur fixe généralement l'âge à partir du quelles salariés de l'entreprise peuvent être mis en retraite .souvent la convention collective prévoit la cession du contrat lorsque le salarié atteint un âge déterminé.

Conclusion :

Pour conclure la gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

***Chapitre 03 : la gestion des carrières
au sien de Sonelgaz Bouira***

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur la gestion des carrières au sein de Sonelgaz Bouira. Cette gestion est un aspect crucial pour les employés, car elle détermine leur développement professionnel, leurs opportunités d'avancement et leur satisfaction au travail.

A cet effet, nous examinerons les différentes pratiques mises en place par l'entreprise pour soutenir la croissance et l'épanouissement des employés dans leurs parcours professionnels. n explorerons également les résultats d'une enquête réalisée auprès des employés pour mieux comprendre leur perception de la gestion des carrières et identifier les domaines où des améliorations pourraient être apportées.

En analysant ces résultats, nous pourrions formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité de la gestion des carrières chez Sonelgaz Bouira et à favoriser le développement professionnel et la satisfaction des employés.

Section 01 : Présentation de Sonelgaz BOUIRA et de la société de distribution de l'électricité et de gaz (SDC)

1. Information générale et historique de SONELGAZ**1.1. Information générale sur SONELGAZ**

SONELGAZ (Société Nationale de l'Électricité et de Gaz) est une compagnie chargée de la production, de transport et de la distribution de l'électricité et de gaz en Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente électricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donnée le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ.

1.2. Identification de SONELGAZ

En 2017 fut d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer d'avantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et de Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion- absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

1.3. Le capital humain de SONELGAZ

Le Groupe SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. Vers la fin de décembre 2018, le Groupe SONELGAZ emploie 91 218 agents (dont 65 749 permanents et 25 469 temporaires), toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

En termes de répartition par métier de la ressource humaine, il y a lieu de noter que la société Holding SONELGAZ n'emploie que 337 agents, l'essentiel des effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux. Par ailleurs. S'inscrivant dans la politique nationale de promotion de l'emploi féminin, il est à souligner que des efforts importants ont été consentis en matière de recrutement de personnel féminin. Ce dernier représente 11% de l'effectif global du groupe ; les recrutements se concentrent essentiellement dans les groupes socioprofessionnels cadre et haute maîtrise.

Les sociétés du groupe SONELGAZ se devaient de renforcer leurs effectifs et de développer leurs compétences afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement. La mise en œuvre d'importants plans de recrutement et l'instauration de la bourse de l'emploi comme nouveau processus de détection des compétences managériales ont favorisé l'émergence de nouvelles ressources qui ont été associées au processus de construction du Groupe SONELGAZ.

De plus afin de garantir les meilleures conditions de travail, le groupe SONELGAZ à toujours œuvré à l'amélioration constante des conditions socioprofessionnelles de ses agents.

Des dispositifs avantageux ont été mis en place, au profit des travailleurs et de leurs familles, à travers notamment l'institution du fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC) d'une part et l'accompagnement des travailleurs dans la mise en place d'une Mutuelle des travailleurs des Industries Électriques et Gazières (MUTEG) d'autre part. Ainsi, les travailleurs et leurs familles bénéficient d'une importante couverture médicale, d'institutions préscolaires pour leurs enfants et de différents prêts sociaux.

L'amélioration continue des conditions socioprofessionnelles des agents du Groupe SONELGAZ est le résultat d'un travail et d'un dialogue permanent avec le partenaire social visant l'instauration d'une stabilité et d'un dialogue permanent avec le développement du Groupe SONELGAZ.

2. Historique de la SONELGAZ BOUIRA

Le groupe de l'électricité en Algérie, SONELGAZ, est la principale entreprise de production, de transport, de distribution et de commercialisation d'électricité en Algérie. De la création de l'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) en 1974 à la transformation en société Holding, La Société Nationale de l'Électricité et de Gaz (SONELGAZ) est passé par les étapes suivantes :

- **Première étape en 1946: La création de l'Électricité et Gaz d'Algérie** Au début du 20ème Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales. L'adoption de la loi N°46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'EGA (Électricité et Gaz d'Algérie) par décret N° 47_1002 du 5 juin 1947. L'Algérie disposait alors d'un réseau électronique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial.

• **Deuxième étape Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969** En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Électricité et de Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays. De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6000 agents pour desservir 700 000 clients avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients TTT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1590 km alimentant 168 032 foyers.

• **Troisième étape Le tournant de la première restructuration en 1983** En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INEGRGA (génie civil) ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure contrôle). Le choix de ces modèles (maison-mère et filiales), allait conférer à SONELGAZ de nouvelles capacités de déploiement et gestion de projets. Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électroniques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique et constant.

• **Quatrième étape SONELGAZ devient EPIC en 1995**

Par le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995, la SONELGAZ devient Établissement Public à Caractère Industrielle et Commerciale (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'énergie et des Mines. Dotée de la personnalité morale toute en jouissant de l'autonomie financière. Elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçante dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public.

• **Cinquième étape La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie 2002** Par le Décret présidentiel N°02-195 du 01 juin 2002, SONELGAZ devient société Algérienne de

l'électricité et du Gaz, une Société par Action (SPA). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

- **Sixième étape La Holding 2011**

Le 02 mai 2011 Les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le conseil des ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, SONELGAZ. SPA et organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle, La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ».

- **Septième étape Le partenariat au cœur du développement**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société d dénommée GEAT (General Electric Algérie Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain YAGOUT (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Production and Construction) d'ouvrages énergétiques industriel.

3. Présentation de SDC

3.1. Information générale et mission

Le nouveau schéma de l'activité de distribution décidé par les pouvoirs publics, a induit la création Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz, dénommée SDC, SPA, résultat de la fusion – absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz, dénommée « SDC. Spa », société par action et dont le siège social est situé au 20 boulevard Mohamed BOUDIAF - Blida, gère à travers ses cinquante-deux (52) Direction de distribution, 48 concessions s'étendant sur les territoires nationaux.

3.2. Les missions de la SDC

La société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz est chargée, sans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité. La garantie de la qualité et la continuité de service :

- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz
- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux ;
- La garantie de la sécurité de l'efficacité de ses réseaux ;
- La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.

4. La Direction de distribution de BOUIRA

4.1. Identification de la direction de distribution BOUIRA

SONELGAZ, DD de Bouira est l'une des 52 directions de distribution appartenant à la société algérienne de distribution de l'Électricité et du Gaz, dont le siège social est situé à l'avenue du 19 Mars 1962, Bouira.

- Nombre de communes 45.
- Nombre d'agences commerciales 06 : (Bouira, Lakhdaria, Sour ElGozlane, Ain Bessam, M'chedallah, Bechloul).
- Nombre de clients électricité : 125 712.
- Nombre de clients Gaz 43 821.

4.2. Missions de la direction de distribution BOUIRA

- Développement des ventes et recouvrement des créances ;
- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle ;
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT / BT/ MP/BP ;
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP ;
- Élaboration des programmes travaux et en assurer la maîtrise d'ouvrage ;
- Développement de ressources humaines qui lui sont efficaces ;
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité ;

- Représentation du groupe SONELGAZ au niveau local.

4.3. Organisation de la DD de BOUIRA

Plusieurs structures prospères au sein de l'entreprise SONELGAZ et soumise à ;

A. Le chargé de la communication

Il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales. Propose des thèmes de publicités, d'information et gère les relations avec les médias.

B. Le chargé de la sécurité

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle des dossiers sinistres et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

Il élabore des actions de sensibilisation en matière de sécurité, prépare les réunions de CHS (commission hygiène et sécurité), veille à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, veille à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, participe aux préventions de matériel de sécurité, prévoit des simulations d'accidents avec des services techniques et diffuse les fiches d'accidents types.

C. Le chargé de la sécurité interne

Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sureté interne au niveau de SIE / SDC sur la situation relative à SIE, effectue des visites d'inspection sur les sites appartenant à la Direction de la distribution et élabore le plan de sureté interne (PSI) de la direction de distribution en collaboration avec le chargé de la sécurité et les autorités de wilaya.

D. Division des relations commerciales (DRC)

Cette situation est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commerciale et veille aux respects des règles et procédures de gestion de la clientèle et elle assure les missions suivantes :

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveau ;
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement ;

- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations ;
- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation et le choix tarif ;
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise ;
- Repérer les clients potentiels ;
- Gérer le fichier des constructions neuves ;
- Participation aux études de développement.

E. Division technique d'exploitation de l'électricité (DTE)

La division technique de l'exploitation de l'électricité assure les missions suivantes :

- Élaborer les programmes d'entretien des ouvrages ;
- Suivre et analyser les incidents ;
- Élaborer les plans de tension MT ;
- Suivre le comportement des équipements en exploitation ;
- Mettre à jour les cartes des réseaux (aériens et souterrains) ;
- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages ;
- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages ;
- Assurer la gestion des transformations ;
- Réaliser les études générales ;
- Arrêter les propositions de raccrochement pour les gros RCN (Raccordement Client Nouveau) ;
- Réparer et dépanner les ouvrages.

La DTE est constituée d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et des services techniques.

F. Division Technique d'exploitation Gaz (DTG)

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service. En matière de développement réseau Gaz, la DTG assure la réalisation des études générales et spécifiques, aide et assistance aux nouveaux clients (leurs installations intérieures).

En matière de maintenance gaz la DTG

- Réaliser les études de protection cathodique ;
- Établir et suivre le programme annuel de maintenance ;
- Assurer la détection des défauts et leur réparation ;
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation ;
- Élaborer le programme annuel de contrôle des postes ;
- Assurer la gestion de la pièce de recharge ;
- Assurer les tests d'homologation et de qualification.

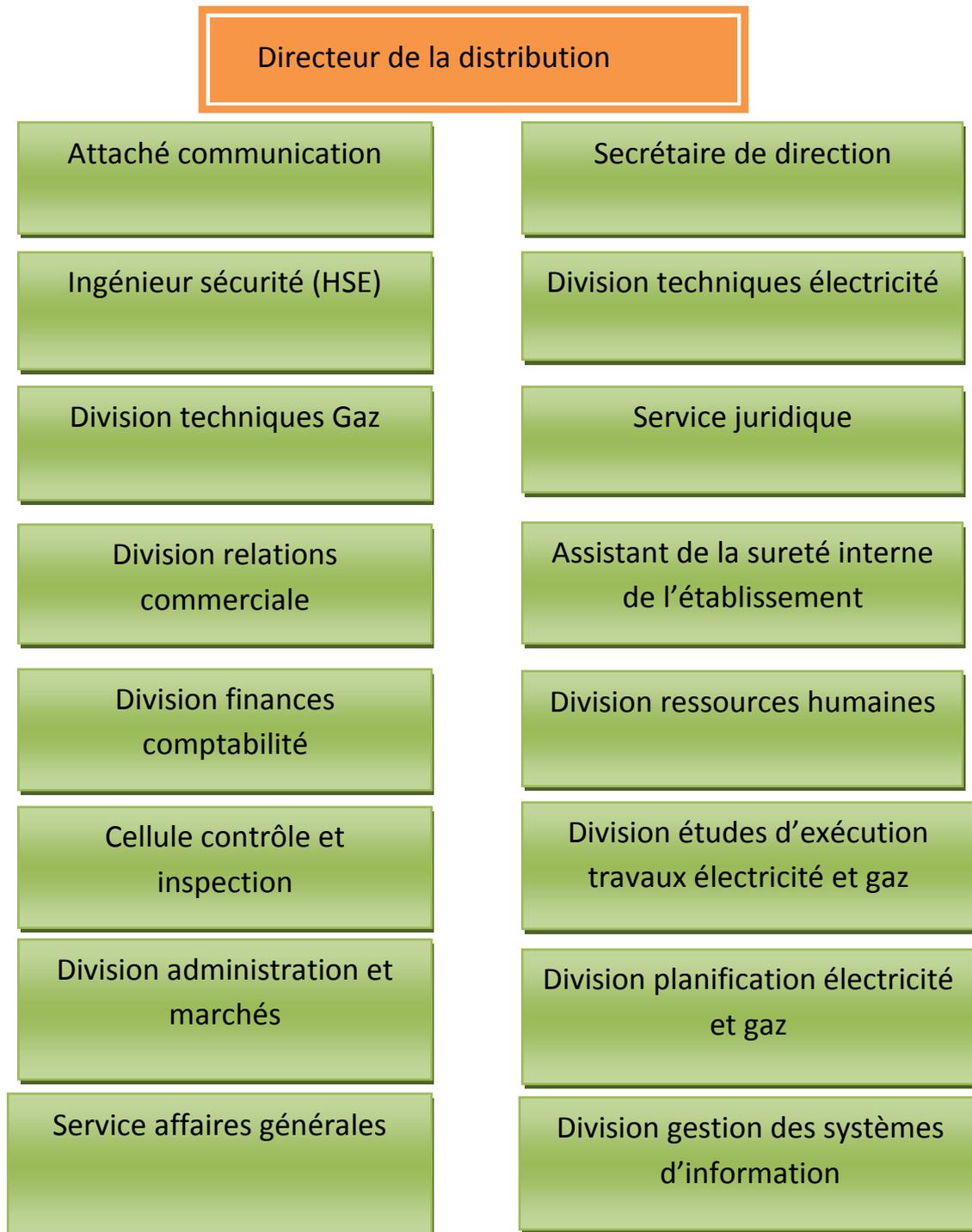
G. Division d'études et d'exécution et travaux (DEET)

La division d'étude et travaux assure les missions suivantes

- Étudier les demandes reçues des divisions exploitation ;
- Veiller aux respects des normes techniques et de sécurité ;
- Assurer la représentation du maître d'œuvre auprès des autorités locales ;
- Gérer les crédits de la direction de distribution ;
- Suivre l'exécution des crédits ;
- Ordonnancer les facteurs des entreprises de réalisation ;
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme ;
- Élaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme ;
- Suivre le programme d'investissement.

H. Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI)

Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son implication gère l'ensemble du matériel informatique. La Figure suivante illustre l'organigramme de la division de distribution de Bouir

Figure N°08 : L'Organigramme de la division de la distribution de Bouira

Source : réalisé par directeur de la distribution du Bouira

5. La fonction des ressources humaines au sein de SONELGAZ

La fonction des ressources humaines vise à garantir que l'organisation dispose du personnel adéquat pour assurer son bon fonctionnement et à favoriser l'amélioration de la performance de l'organisation grâce à l'épanouissement du personnel. Cela implique de recruter, de former et de développer les compétences des employés, de promouvoir une culture d'entreprise positive et de favoriser un environnement de travail où les employés sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. En fin de compte, l'objectif de la fonction des ressources humaines est de contribuer au succès de l'organisation en optimisant le potentiel des employés.

5.1. Présentation du département RH

La division de ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour mission :

➤ En matière d'administration

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- Gestion et suivi des carrières des employés ;
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autres organismes externes.

➤ En matière de formation

- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- Élaborer des plans de formation ;
- Organiser et suivre l'action de formation en milieu de travail ;
- Évaluer l'impact des actions en formation en milieu de travail ;
- Évaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

➤ En matière de développement de ressources humaines

- Élaborer les plans de recrutement ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressources humaines ;
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;

- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodique d'appréciation.

Qu'on peut la présentée dans la figure suivante :

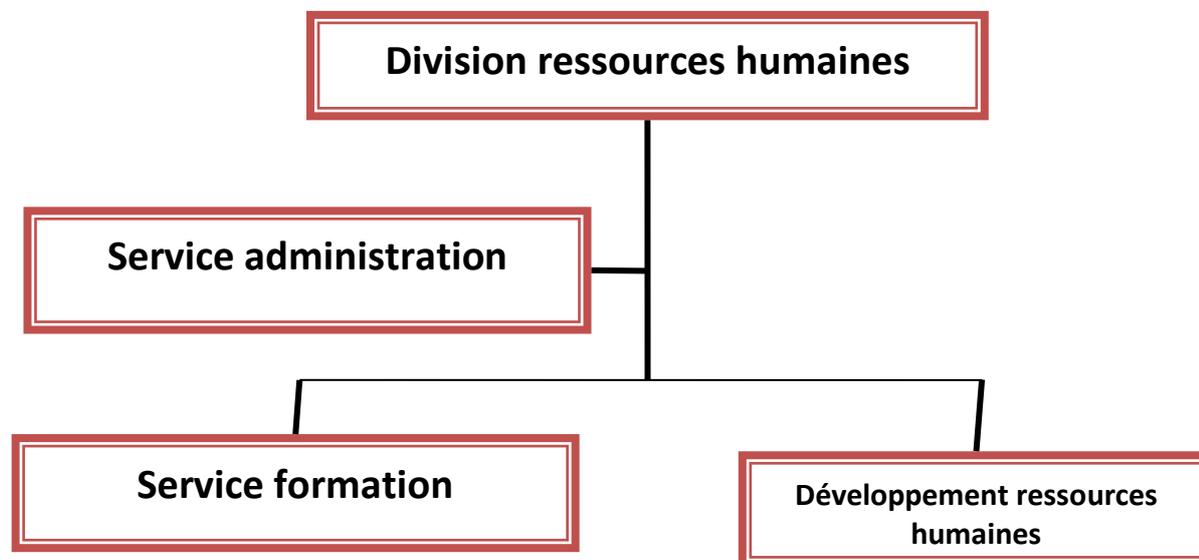


Figure N°09 : L'organigramme de La Division Ressources Humaines

Section 2 : le cadre méthodologique

1. Présentation de l'enquête

L'enquête a été réalisée dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude portant sur la gestion des carrières du personnel de la direction de distribution de Bouira. Dans le but de collecter des données pertinentes, un questionnaire a été conçu et distribué aux participants.

2. Objectif général de l'enquête

L'objectif principal de cette enquête est d'évaluer la perception des employés de direction de distribution de Bouira concernant la gestion des carrières au sein de Sonelgaz. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Comprendre les caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles des participants.
- Explorer l'expérience professionnelle et les parcours des employés au sein de Sonelgaz.
- Évaluer la satisfaction et l'importance accordée à la gestion des carrières.
- Examiner les pratiques de recrutement, de formation et de promotion.
- Identifier les points forts et les lacunes du système de gestion des carrières actuel.

3. La méthode utilisée

Dans notre recherche, nous avons utilisé une méthode mixte en combinant les méthodes quantitative et qualitative. La méthode quantitative nous a permis de recueillir des données chiffrées à partir du questionnaire, tandis que la méthode qualitative nous a permis d'obtenir des informations plus détaillées et des perspectives approfondies à travers des entretiens. En utilisant ces deux approches complémentaires, nous avons obtenu une compréhension plus complète de la gestion des carrières du personnel de direction de distribution de Bouira.

4. Description du questionnaire

Notre enquête s'est déroulée sur une période de 30 jours, du 05/02/2023 au 05/03/2023. Nous avons bénéficié de bonnes conditions pour mener notre étude, avec la collaboration des responsables de la DRH qui se sont montrés disponibles. Le questionnaire utilisé dans notre enquête est structuré en cinq axes distincts :

- Les données personnelles (questions 1 à 12) : Cet axe aborde des informations telles que le sexe, l'âge, le groupe social, l'état civil, l'expérience professionnelle, le niveau d'instruction, etc.

- Le recrutement au sein de l'entreprise (questions 13 à 22) : cet axe se concentre sur les aspects liés au processus de recrutement, comprenant les modalités de recrutement, les sources d'information sur les offres d'emploi, la perception de l'adéquation du processus de recrutement, etc.
- La formation au sein de Sonelgaz Bouira (questions 23 à 27) : Ce troisième axe explore les expériences des participants en matière de formation, en abordant notamment les types de formations suivies, la satisfaction vis-à-vis de ces formations, les difficultés rencontrées, etc.
- La promotion au sein de l'entreprise (questions 28 à 32) : Le quatrième axe examine les critères de promotion, tels que la compétence, l'ancienneté et la formation, ainsi que les parcours professionnels des participants, le nombre de promotions obtenues, etc.
- La gestion des carrières (questions 33 à 42) : Enfin, le cinquième axe traite de la satisfaction, de l'évolution et de la gestion des carrières des employés au sein de l'Entreprise d'Electricité et de Distribution. Il explore les perceptions quant à l'importance accordée à l'évolution de carrière, l'existence d'un plan de carrière, les ambitions professionnelles, l'évaluation préalable à la promotion, etc.

5. la population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de tous les salariés de la société de distribution d'électricité et de gaz à Bouira. Afin de constituer notre échantillon, nous avons utilisé la méthode des quotas en fonction des catégories socioprofessionnelles (cadres, maîtrise, exécution) en raison du grand nombre d'employés dans cette entreprise. Sur les 762 employés que compte la société, nous avons distribué 60 questionnaires et avons reçu 35 réponses. Parmi les non-réponses, 15 employés ont refusé de participer, ce qui nous a laissé 20 questionnaires utilisables.

Afin d'assurer une bonne compréhension du questionnaire, nous avons utilisé différentes types de questions fermées et ouvertes. Les questions fermées étaient formulées de manière à permettre une réponse par "oui" ou "non". Les questions semi-ouvertes étaient sous forme de choix multiples, permettant à chaque employé de sélectionner la réponse qui lui correspondait le mieux. Enfin, les questions ouvertes demandaient des réponses claires, précises et univoques.

Les étapes suivantes ont été suivies pour mener à bien notre enquête :

- Distribution des questionnaires
- Collecte des réponses
- Sélection des questionnaires utilisables
- Analyse des questionnaires.

Section 3 : l'analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des données collectées à travers notre enquête réalisée au sein de Sonelgaz Bouira. Pour mener à bien cette étape de notre étude, nous rédigerons un rapport présentant les principaux résultats de la manière suivante :

- Traitement des réponses aux questions de manière individuelle, en les analysants selon chaque critère spécifié.
- Établissement d'un commentaire pour chaque question, permettant d'interpréter les résultats obtenus.
- Établissement d'un constat général sur l'ensemble du questionnaire, en identifiant les tendances, les points forts et les faiblesses qui se dégagent des réponses.

1. L'analyse des données

1.1. Premier axe : présentation des données personnelles

1.1.1. Répartition des effectifs selon le sexe

Tableau n°1: présentation échantillons selon le sexe

Sexe	Nombre de Citation	Fréquence
Masculin	12	60%
Féminin	8	40%
TOTAL OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

D'après le tableau présenté, il est évident que la majorité des membres de notre effectif d'étude sont des hommes, avec un pourcentage de 60% représentant un nombre de 12 enquêtés, tandis que les femmes représentent 40% de l'effectif avec un nombre de 8 enquêtées. Cette disparité peut être attribuée à la nature des tâches effectuées au sein de Sonelgaz Bouira, où les activités physiques prédominent. Par conséquent, il est probable que les recrutements favorisent davantage les hommes, car ils sont considérés comme plus disponibles et engagés à long terme dans leur carrière professionnelle. En revanche, les femmes peuvent être davantage orientées vers des postes à caractère administratif. Il est important de noter que ces observations suggèrent une tendance plutôt qu'une généralisation absolue, et d'autres facteurs tels que les exigences spécifiques de l'entreprise et les choix individuels des travailleurs peuvent également influencer cette disparité

1.1.2. Répartition des échantillons selon Age

Tableau n°2 : présentation des échantillons selon Age

Age	Nombre de Citation	Fréquence
25-30	3	15%
35-40	5	40%
45-50	4	20%
50+	8	25%
TOTAL OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

D'après les données du tableau précédent, qui présente la répartition des effectifs selon l'âge, nous pouvons observer certaines tendances significatives concernant la moyenne d'âge de notre échantillon de recherche.

La catégorie d'âge la plus représentée dans notre échantillon est celle des personnes âgées de 35 à 40 ans, avec un pourcentage de 40%. Cela indique que cette tranche d'âge est la plus dominante parmi les personnes interrogées. Ces individus se situent généralement à un stade avancé de leur carrière et ont accumulé une certaine expérience professionnelle.

Ensuite, nous avons une proportion de 25% d'individus âgés de 50 ans et plus. Cette catégorie représente une part significative de notre échantillon, ce qui suggère la présence d'une population plus âgée au sein de l'entreprise. Ces travailleurs peuvent bénéficier d'une longue expérience et d'une expertise dans leur domaine, ce qui peut être précieux pour l'organisation.

La tranche d'âge entre 45 et 50 ans représente quant à elle 20% de l'échantillon. Ces individus se situent également à un stade avancé de leur carrière et peuvent avoir accumulé une expérience significative. Leur présence dans notre échantillon témoigne de la diversité des âges au sein de l'entreprise.

Enfin, nous observons que seulement 15% de notre échantillon appartient à la catégorie d'âge de 25 à 30 ans. Cela suggère une représentation relativement faible de jeunes travailleurs dans notre échantillon. Il est possible que cette tranche d'âge soit moins représentée au sein de l'entreprise ou qu'elle soit sous-représentée dans notre échantillon spécifique.

1.1.3. Présentation des effectifs selon situation familiales**Tableau n°3 : présentation des échantillons selon situation familiales**

Situation Familiales	Nombre de citation	Fréquence
Célibataire	6	30%
Mariée	14	70%
Divorcé	0	0%
TOTAL	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

D'après les données du tableau présentant la répartition des effectifs selon la situation familiale, nous pouvons observer les résultats suivants : Parmi les personnes interrogées dans notre échantillon de recherche, 70% sont mariées, ce qui représente la catégorie la plus dominante Cette proportion élevée de personnes mariées peut s'expliquer par plusieurs facteurs, dont le niveau de salaire avantageux chez Sonelgaz Bouira, il est possible que le salaire offert par Sonelgaz Bouira soit suffisamment attractif pour permettre aux employés de subvenir à leurs besoins et de soutenir une vie de famille. Un salaire équitable et stable peut offrir une sécurité financière aux individus, les encourageant ainsi à envisager le mariage et à fonder une famille.

En revanche, nous constatons que 30% des personnes interrogées sont célibataires. bien que ce pourcentage soit inférieur à celui des personnes mariées, il reste significatif. il est possible que certaines personnes célibataires dans notre échantillon soient plus jeunes et se trouvent à un stade de leur vie où elles privilégient leur carrière et leur développement personnel plutôt que de s'engager dans une relation conjugale. Elles peuvent accorder une plus grande importance à leur indépendance et à l'accomplissement de leurs objectifs individuels avant de s'engager dans une relation durable.

Il est important de noter que nous n'avons identifié aucun répondant dans la catégorie des personnes divorcées. Cela peut être dû à la taille limitée de notre échantillon, ce qui ne permet pas de capturer toutes les situations familiales possibles. Il est également possible que la proportion de personnes divorcées dans la population étudiée soit faible.

1.1.4. La répartition des effectifs selon de la catégorie socioprofessionnelle**Tableau n°4:** présentation des échantillons selon de la Catégorie Socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre de citation	Fréquence
Cadre supérieur	3	15%
Cadre	6	30%
Maitrise	8	40%
Exécution	3	15%
TOTAL OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

D'après les résultats du tableau présentant la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle, nous pouvons observer les proportions suivantes dans notre échantillon :

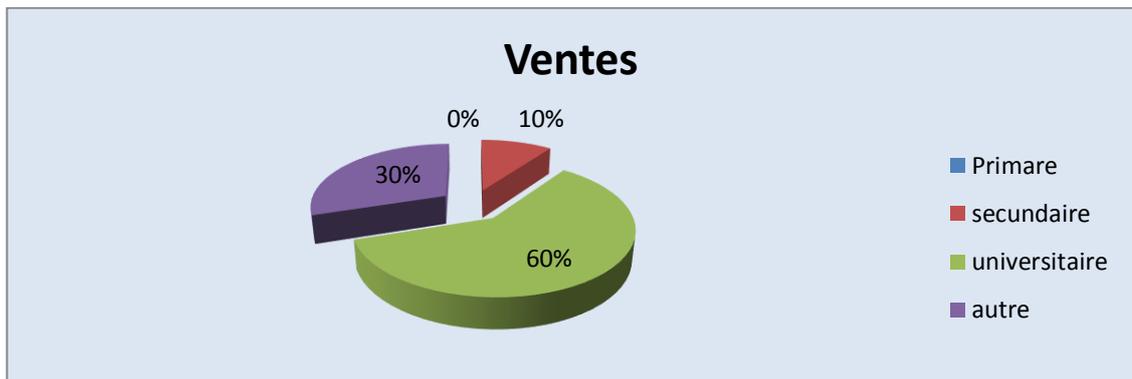
- Les cadres supérieurs représentent 15% de l'ensemble des effectifs étudiés, avec un total de 3 personnes dans cette catégorie.
- Les cadres représentent 30% de l'ensemble des effectifs étudiés, avec un total de 6 personnes dans cette catégorie.
- Les personnes de la catégorie de maîtrise représentent 40% de l'ensemble des effectifs étudiés, avec un total de 8 personnes dans cette catégorie.
- Les postes d'exécution sont occupés par 15% de l'ensemble des effectifs étudiés, avec un total de 3 personnes dans cette catégorie.

Ces résultats montrent que les catégories des cadres et des maîtrises sont majoritaires au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira. Les cadres supérieurs, les cadres et les personnes de la catégorie de maîtrise jouent des rôles importants dans l'administration et la supervision des activités de l'entreprise. Ils sont responsables de la prise de décision et de la gestion des différentes fonctions de l'entreprise.

La présence de ces catégories professionnelles peut s'expliquer par la nature des activités de Sonelgaz Bouira, qui nécessitent des compétences et des connaissances spécialisées dans les domaines techniques, administratifs et de gestion. Les cadres et les maîtrises sont souvent impliqués dans des tâches de planification, de coordination et de contrôle, ce qui justifie leur représentation plus élevée dans notre échantillon.

1.1.5. La répartition des échantillons Selon le niveau d'instruction

Figure n°10 : présentation des échantillons selon le niveau d'instruction



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les résultats de la figure présentant la répartition des effectifs selon le niveau d'instruction, voici une interprétation des résultats :

- Aucun des enquêtés dans notre échantillon n'a un niveau d'instruction primaire, ce qui représente 0% de l'ensemble des effectifs étudiés.
- 10% des enquêtés ont un niveau d'instruction secondaire, soit un total de 2 personnes dans cette catégorie.
- La catégorie la plus représentée est celle des personnes ayant un niveau d'instruction universitaire, qui représente 60% de l'ensemble des effectifs étudiés. Cela correspond à un total de 12 personnes dans cette catégorie.
- Enfin, 30% des enquêtés ont un niveau d'instruction autre, soit un total de 6 personnes dans cette catégorie.

Ces résultats indiquent une prédominance des personnes ayant un niveau d'instruction universitaire dans notre échantillon. Cela peut être attribué à plusieurs facteurs tels que les critères de recrutement de l'entreprise, la nature des postes disponibles ou les exigences professionnelles spécifiques.

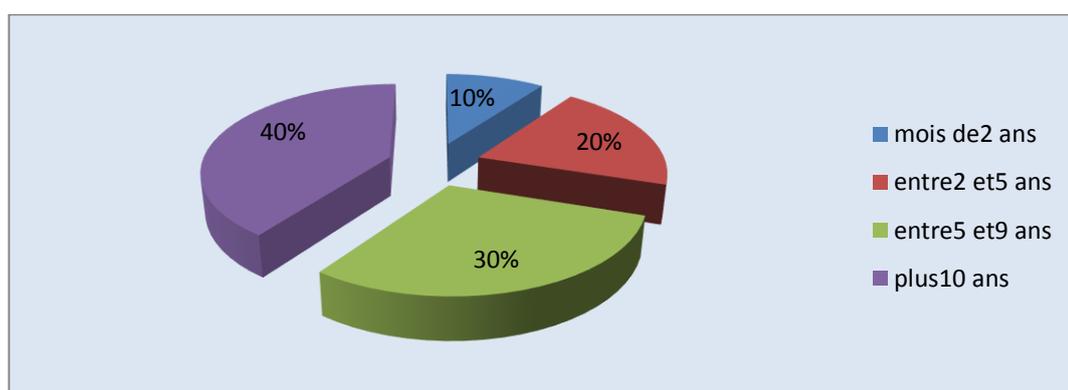
La présence d'un nombre significatif de personnes ayant un niveau d'instruction autre souligne également la diversité des profils éducatifs parmi les enquêtés.

Cependant, il est intéressant de noter que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, ce qui peut être considéré comme un indicateur positif en termes de qualifications et de compétences des employés de Sonelgaz Bouira.

1.1.6. La répartition des effectifs selon l'expérience**Tableau n°05** : Expérience au sien SENELGAZ

Expérience au sien Sonelgaz	Nombre de citation	Fréquence
Mois de 2ans	2	10%
Entre 2 et 5 ans	4	20%
Entre 5 et 9 ans	6	30%
Plus 10ans	8	40%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Figure n°11 : Expérience professionnelle au sien de Sonelgaz Bouira.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Après avoir analysé les données, nous pouvons observer une répartition des effectifs en fonction de l'expérience au sein de Sonelgaz Bouira. Cette répartition nous offre un aperçu de la composition de l'effectif en termes d'ancienneté et d'expertise au sein de l'entreprise. Voici une interprétation des différentes catégories :

- Moins de 2 ans d'expérience : Nous constatons la présence de 2 effectifs qui ont moins de 2 ans d'expérience à Sonelgaz Bouira. Cela représente 10% de l'ensemble des effectifs étudiés.
- Entre 2 et 5 ans d'expérience : Nous observons 4 effectifs ayant une expérience comprise entre 2 et 5 ans au sein de Sonelgaz. Ce groupe représente 20% de l'ensemble des effectifs étudiés.

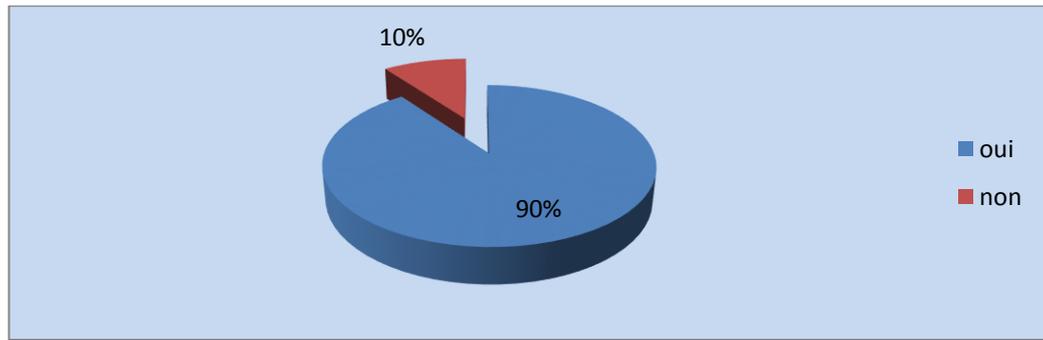
- Entre 5 et 9 ans d'expérience : Nous remarquons la présence de 6 effectifs ayant une expérience comprise entre 5 et 9 ans à Sonelgaz. Cela équivaut à 30% de l'ensemble des effectifs étudiés.
- Plus de 10 ans d'expérience : La catégorie la plus représentée est celle des effectifs ayant une expérience de plus de 10 ans à Sonelgaz. Nous recensons 8 effectifs dans cette catégorie, ce qui correspond à 40% de l'ensemble des effectifs étudiés.

Ces résultats mettent en évidence le fait que la majorité des salariés de notre échantillon ont une expérience de plus de 10 ans au sein de Sonelgaz Bouira. Cette constatation suggère une présence significative de personnes bénéficiant d'une longue expérience au sein de l'entreprise. Cela peut témoigner d'une certaine stabilité et fidélité du personnel, ainsi que d'une connaissance approfondie des opérations et des processus spécifiques à l'entreprise.

1.2. Deuxième axe : présentation du recrutement

1.2.1. Répartition des effectifs de trouver un diplôme

Figure n°12 : Répartition des effectives selon l'espoir de trouver un emploi après avoir obtenu leurs le diplôme.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure présente la répartition des effectifs en fonction de leur recherche d'emploi immédiatement après l'obtention de leur diplôme.

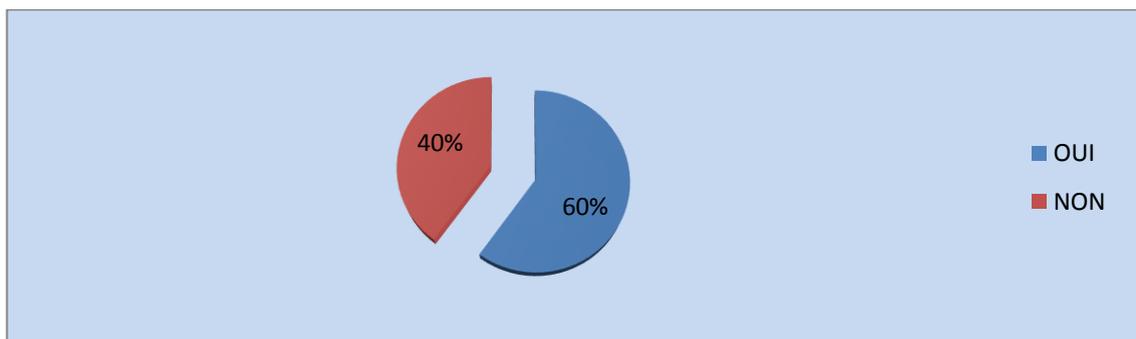
- Oui : Nous observons que 18 effectifs ont déclaré avoir cherché un emploi dès qu'ils ont obtenu leur diplôme. Cela représente 90% de l'ensemble des effectifs étudiés.
- Non : Nous constatons que 2 effectifs ont indiqué ne pas avoir cherché d'emploi immédiatement après l'obtention de leur diplôme. Cela équivaut à 10% de l'ensemble des effectifs étudiés.

Ces résultats mettent en évidence le comportement des effectifs en ce qui concerne la recherche d'emploi après l'obtention de leur diplôme.

Il est remarquable que 90% des effectifs ont affirmé de chercher un emploi immédiatement après avoir obtenu leur diplôme. Cette tendance suggère un fort désir d'entrer sur le marché du travail et de mettre en pratique les compétences acquises grâce à leur diplôme. Ces individus sont motivés à démarrer leur carrière professionnelle rapidement et à mettre en valeur leurs qualifications nouvellement acquises.

1.2.2. La répartition des périodes de chômage

Figure n°13 : Répartition le passage par une période de chômage.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure présente la répartition des effectifs en fonction de leur expérience de chômage. Les données fournissent des informations sur la fréquence de chômage au sein de notre échantillon. Voici une analyse détaillée des résultats pour chaque catégorie :

- Oui : Parmi les effectifs étudiés, 12 ont vécu une période de chômage, ce qui représente 60% de l'ensemble des effectifs.
- Non : De même, nous constatons que 8 effectifs n'ont pas connu de période de chômage, ce qui équivaut à 40% de l'ensemble des effectifs. Ces résultats mettent en évidence l'expérience des effectifs en ce qui concerne le chômage.

Il est notable que 60% des effectifs ont vécu une période de chômage. Cela suggère que plus de la moitié des individus étudiés ont connu une période où ils n'avaient pas d'emploi et étaient à la recherche d'un travail. Cette expérience de chômage peut avoir des implications significatives sur leur parcours professionnel, leur développement de carrière et leur situation financière. Ces individus ont pu faire face aux défis liés au chômage, tels que la recherche

active d'emploi, l'acquisition de nouvelles compétences et la gestion des difficultés financières.

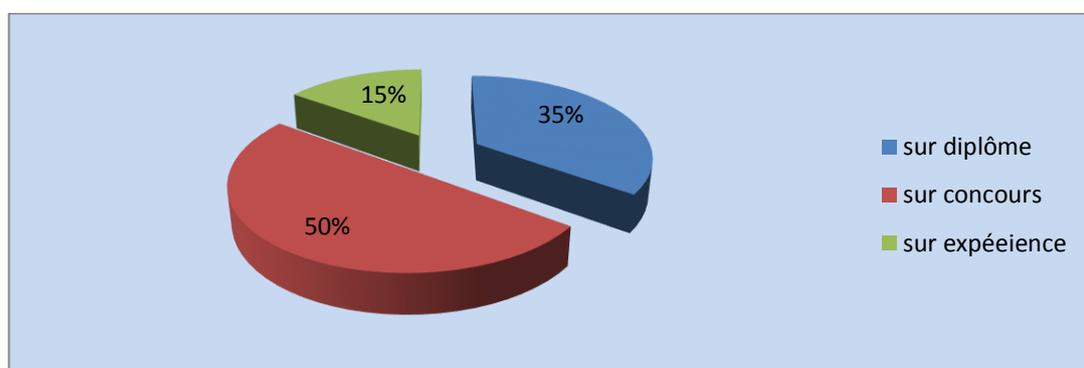
1.2.3. La répartition des effectifs sur la base étiez vos recruté

Tableau n°06 : sur quelle base étiez vos recruté

Sur quelle base étiez vos recruté	Nombre de citation	Fréquence
Sur diplôme	7	35%
Sur concours	10	50%
Sur expérience	3	15%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Figure n°19 : Base de recruté étiez vos recruté



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Après avoir examiné les résultats, nous pouvons constater la répartition des effectifs en fonction de la méthode de recrutement utilisée. Voici une interprétation de chaque catégorie :

- Sur diplôme : 35% des effectifs ont été recrutés sur la base de leur diplôme. Cela suggère que le critère principal de sélection pour ces individus était leur niveau d'éducation formelle. Le recrutement basé sur le diplôme peut être un indicateur de l'importance accordée à l'expertise académique et aux connaissances spécialisées dans le processus de sélection.
- Sur concours : 50% des effectifs ont été recrutés par le biais d'un concours. Cette proportion significative souligne l'importance d'une évaluation compétitive et objective des candidats. Les concours permettent de mesurer les compétences, les connaissances et les aptitudes des postulants, et de sélectionner les meilleurs candidats en fonction de

critères prédéfinis. Le recrutement basé sur un concours peut garantir une certaine équité et transparence dans le processus de sélection.

- Sur expérience : 15% des effectifs ont été recrutés sur la base de leur expérience professionnelle. Cela suggère que pour cette catégorie, l'accent a été mis sur les compétences et les réalisations professionnelles antérieures des candidats. Le recrutement basé sur l'expérience peut être privilégié lorsque les compétences pratiques et l'expertise sont considérées comme des facteurs clés pour occuper le poste.

Ces résultats confirment que le recrutement par concours est la méthode la plus couramment utilisée, représentant la moitié des effectifs étudiés. Cette approche met en évidence l'importance accordée à l'évaluation objective des candidats et à la sélection des meilleurs talents disponibles.

1.2.4. la présentation comment informé sue l'offre de recrutement

Tableau n°07 : information sur l'offre de recrutement

Comment étiez vous informé sue l'offre de recrutement	Nombre de citation	Fréquence
Par la voie d'annonce	6	30%
Par des agences locales d'emploi ANEM	12	60%
Par des réseaux sociaux	2	10%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Le tableau fournit des informations sur les différentes sources par lesquelles les individus ont été informés de l'offre d'emploi. Sur la base des informations fournies dans le tableau, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- 30% des individus ont été informés de l'offre d'emploi par le biais d'annonces. Cette source représente la plus petite proportion parmi les options listées. Les annonces peuvent inclure des publications dans les journaux, des affiches ou des annonces en ligne, et elles ont été moins utilisées comme moyen d'information dans cet échantillon.
- 60% des individus ont été informés de l'offre d'emploi par les cabinets de recrutement locaux ANEM. Cela indique que ces agences jouent un rôle prépondérant dans la diffusion des opportunités d'emploi auprès des individus étudiés. Les cabinets de

recrutement tels que l'ANEM sont souvent considérés comme des ressources fiables et accessibles pour trouver des emplois, et ils ont été une source d'information majeure dans cette étude.

- 10% des individus ont été informés de l'offre d'emploi via les réseaux sociaux. Cette proportion est relativement faible par rapport aux autres sources d'information. Cela suggère que les réseaux sociaux n'ont pas été utilisés de manière aussi répandue pour diffuser cette offre d'emploi spécifique.

En résumé, les résultats indiquent que la majorité des individus ont été informés de l'offre d'emploi par le biais des cabinets de recrutement locaux ANEM, représentant 60% de l'échantillon. Cela souligne l'importance de ces agences dans la diffusion des opportunités d'emploi et suggère qu'elles sont une ressource clé pour les individus à la recherche d'un emploi.

1.2.5. Procédure de recrutement

Tableau n°08: La procédure de recrutement

La procédure de recrutement était il	Nombre de citation	Fréquence
Adéquate	20	100%
Inadéquate	00	00%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Après avoir analysé les résultats du tableau, nous pouvons observer ce qui suit : La totalité des échantillons (100%) considèrent que la procédure de recrutement à Sonelgaz Bouira était adéquate. Cette donnée indique que tous les individus étudiés sont satisfaits de la manière dont leur recrutement a été réalisé. Ils estiment que les différentes étapes, critères et processus utilisés étaient appropriés pour évaluer leurs compétences et qualifications en relation avec le poste pour lequel ils ont été recrutés.

Cette perception positive de l'adéquation de la procédure de recrutement suggère que Sonelgaz Bouira a mis en place une démarche rigoureuse et efficace pour sélectionner ses employés. Les individus ont ressenti un traitement juste et équitable tout au long du processus, ce qui peut renforcer leur confiance envers l'organisation et leur satisfaction vis-à-vis du poste obtenu.

Cette perception positive de la procédure de recrutement peut également avoir un impact positif sur l'intégration et l'engagement des employés au sein de Sonelgaz Bouira. En se sentant valorisés et respectés dès le processus de recrutement, ils sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail et de contribuer de manière productive à l'entreprise.

1.2.6. La répartition des dispositions de règlement intérieur

Tableau n°09 : La connaissance du règlement intérieur

Avez-vous connaissance du règlement intérieure	Nombre de citation	Fréquence
Oui	16	80%
Non	4	20%
TOTAL OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau présente la répartition des effectifs en fonction de leur connaissance du règlement intérieur de Sonelgaz Bouira. Voici une interprétation des résultats :

- 80% des effectifs déclarent avoir connaissance du règlement intérieur. Cela indique que la majorité des employés étudiés sont informés de l'existence et du contenu du règlement intérieur de l'entreprise. Ils sont donc familiarisés avec les règles, les politiques et les procédures qui régissent leur comportement et leurs responsabilités au sein de l'organisation. Cette connaissance du règlement intérieur peut contribuer à promouvoir une culture de respect des normes et des règles au sein de l'entreprise, favorisant ainsi un environnement de travail sain et harmonieux.

- 20% des effectifs déclarent ne pas avoir connaissance du règlement intérieur. Cela indique qu'une minorité des employés étudiés ne sont pas au courant du contenu du règlement intérieur de l'entreprise. Cela peut être dû à un manque d'information ou à une communication inefficace de la part de l'organisation. Dans de tels cas, il est important de renforcer les efforts de communication interne afin de s'assurer que tous les membres du personnel soient informés des règles et des attentes de l'entreprise. Une communication claire et régulière sur le règlement intérieur est essentielle pour garantir que tous les employés comprennent les normes et les comportements attendus.

Il convient de souligner que la connaissance du règlement intérieur par les employés est essentielle pour assurer un environnement de travail harmonieux et pour éviter les

malentendus ou les comportements inappropriés. Les employés informés des règles sont plus susceptibles de respecter les politiques de l'entreprise et de contribuer à la culture positive de l'organisation.

1.3.Le troisième axe La formation :

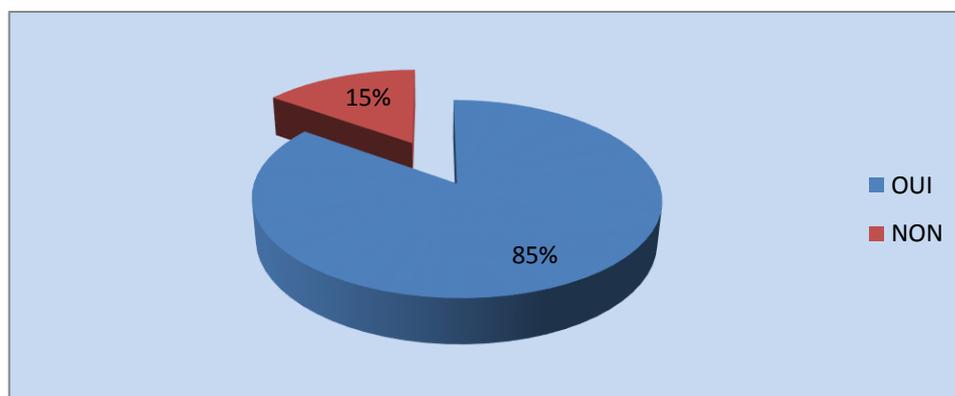
1.3.1. Bénéficiaire d'une formation

Tableau n°10 : La formation au sein de Sonelgaz Bouira.

Avez-vous bénéficié d'une formation	Nombre de citation	Fréquence
Oui	17	85%
Non	3	15%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Figure n°20 : La formation au profit des employés.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Parmi les 20 personnes interrogées, le tableau présente la répartition des effectifs en fonction de leur participation à une formation. Voici une interprétation des résultats :

- 85% des effectifs ont bénéficié d'une formation. Cela indique que la grande majorité des personnes étudiées ont eu l'opportunité de suivre une formation pour acquérir de nouvelles compétences, améliorer leurs connaissances ou renforcer leurs performances professionnelles. La formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des employés et dans leur progression professionnelle. L'organisation qui offre des formations démontre ainsi son engagement envers le développement et l'évolution de ses employés, ce qui peut favoriser la satisfaction et la fidélité des employés.

• 15% des effectifs n'ont pas bénéficié d'une formation. Cela signifie qu'une minorité des personnes étudiées n'ont pas eu l'occasion de participer à une formation. Les raisons de cette situation peuvent être diverses, telles que des contraintes budgétaires, des priorités organisationnelles ou des circonstances individuelles. Il est important de prendre en compte ces facteurs et d'évaluer les possibilités d'offrir des opportunités de formation à l'ensemble des employés, afin de favoriser leur développement professionnel et leur épanouissement au sein de l'organisation.

La formation permet non seulement l'acquisition de savoir-faire techniques, mais également le développement des qualités professionnelles et personnelles des individus. Elle favorise ainsi l'amélioration continue, l'adaptation aux évolutions du marché du travail et la promotion d'un environnement propice à la réussite individuelle et collective.

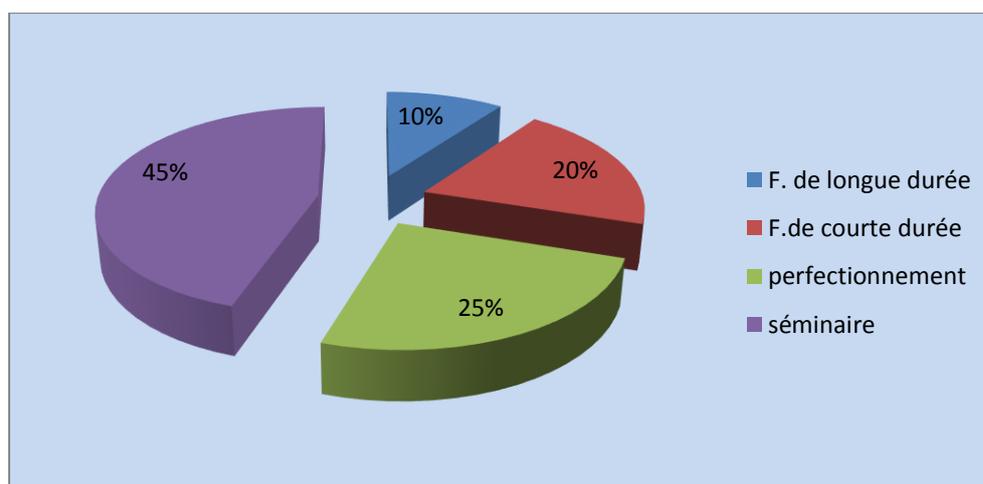
1.3.2. Type de formation

Tableau n°11 : Les types de formation des employés.

Dans l'affirmative de quel type de formation s'agit	Nombre de citation	Fréquence
Formation de longue durée	2	10%
Formation de courte durée	4	20%
Perfectionnement	5	25%
Séminaire	9	45%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Figure°21 : Les types de formation des employés.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

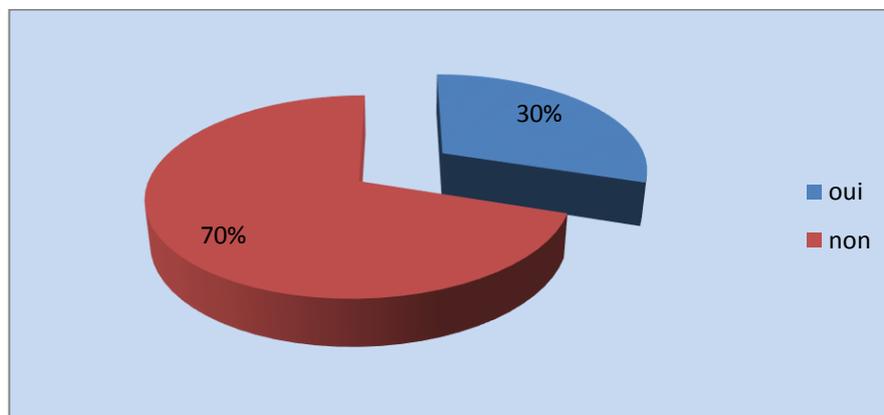
Selon les résultats du tableau présent la répartition des échantillons en fonction du type de formation qu'ils ont suivi. Voici un résumé des principales conclusions :

- 10% des échantillons ont bénéficié d'une formation de longue durée, caractérisée par une immersion approfondie dans un domaine spécifique.
- 20% des échantillons ont participé à des formations de courte durée, axées sur des compétences spécifiques et d'une durée plus limitée.
- 25% des échantillons ont bénéficié de formations de perfectionnement, visant à améliorer leurs compétences existantes et à les maintenir à jour.
- 45% des échantillons ont participé à des séminaires interactifs, offrant une occasion d'apprentissage et de partage d'informations sur des sujets spécifiques.

Ces résultats indiquent que les individus ont accédé à une variété de types de formation, adaptés à leurs besoins et à leur développement professionnel. Les formations de longue durée, les formations de courte durée, les formations de perfectionnement et les séminaires ont tous joué un rôle important dans le renforcement des compétences et des connaissances des individus étudiés

1.3.3. La répartition des difficultés d'accéder à la formation

Figure n°22: Les difficultés d'accès à la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Selon la figure, nous avons observé les difficultés auxquelles les personnes interrogées ont été confrontées lors de leur accès à la formation. Voici comment interpréter les données :

- 30% des personnes interrogées, soit 6 individus, ont indiqué avoir rencontré des difficultés pour accéder à la formation. Cela signifie qu'un tiers des participants ont éprouvé des obstacles ou des contraintes lorsqu'ils ont essayé de bénéficier d'opportunités de formation. Ces difficultés peuvent être liées à des facteurs tels que des contraintes de temps, des contraintes budgétaires, des critères de sélection stricts ou d'autres circonstances personnelles qui ont rendu l'accès à la formation plus difficile pour ces individus.
- 70% des personnes interrogées, soit 14 individus, ont indiqué n'avoir pas rencontré de difficultés pour accéder à la formation. Cela signifie que la grande majorité des participants ont pu accéder facilement aux opportunités de formation qui leur étaient proposées, sans rencontrer d'obstacles majeurs. Ces individus ont probablement bénéficié d'un accès plus fluide à la formation en raison de leur disponibilité, de leur adéquation aux critères d'éligibilité ou d'autres facteurs favorables.

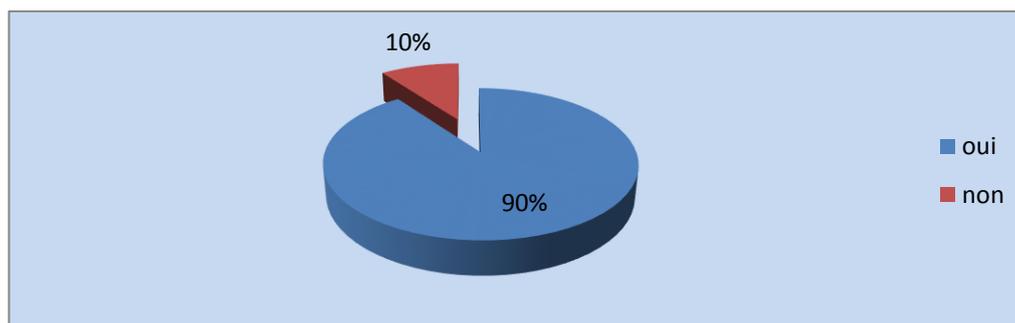
Ces résultats suggèrent que, dans l'ensemble, l'accès à la formation au sein de Sonelgaz a été relativement favorable pour la majorité des individus interrogés. Cependant, il est important de prendre en compte les difficultés rencontrées par certains participants, car elles peuvent être indicatives de barrières potentielles à l'apprentissage et au développement des compétences.

1.3.4. La satisfaction de formation

Tableau n°12: La satisfait de la formation.

Si oui, êtes vous satisfait de cette formation	Nombre de citation	Fréquence
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête

Figure n°23: La satisfait de la formation.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Selon le tableau, nous avons analysé la satisfaction des personnes interrogées à l'égard de la formation à laquelle elles ont accédé. Voici comment interpréter les données :

- 90% des personnes interrogées, soit 18 individus, ont indiqué être satisfaites de la formation à laquelle elles ont accédé malgré les difficultés rencontrées. Cela démontre une satisfaction élevée de la grande majorité des participants à l'égard de la formation qu'ils ont suivie. Malgré les obstacles ou les contraintes auxquels ils ont été confrontés pour accéder à la formation, ces individus ont apprécié la qualité et l'utilité de l'apprentissage reçu. Leur évaluation positive suggère que la formation a été pertinente, bien structurée et a répondu à leurs attentes en termes d'acquisition de compétences ou de développement professionnel.
- 10% des personnes interrogées, soit 2 individus, ont indiqué ne pas être satisfaites de la formation. Bien que minoritaires, ces individus ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la formation à laquelle ils ont accédé. Les raisons de cette insatisfaction peuvent être diverses, telles que des attentes non comblées, un contenu de formation inadapté ou des problèmes de mise en œuvre. Il est important de prendre en compte ces commentaires critiques pour identifier les domaines d'amélioration et adapter les programmes de formation futurs.

Ces résultats mettent en évidence le fait que la majorité des participants à la formation proposée par Sonelgaz Bouira ont été satisfaits de leur expérience. Cette satisfaction élevée reflète l'efficacité de l'entreprise dans la conception et la mise en œuvre de programmes de formation de qualité. Il est essentiel pour Sonelgaz de continuer à prendre en compte les commentaires des participants insatisfaits afin d'améliorer constamment la qualité de ses programmes de formation et de maintenir un haut niveau de satisfaction des apprenants.

1.4. Quatrième axe : présentation La promotion

1.4.1. Bénéfice d'une promotion

Tableau n°13 : bénéficié d'une promotion au sein de la Sonelgaz Bouira.

Avez-vous bénéficié d'une promotion	Nombre de citation	Fréquence
Oui	15	75%
Non	5	25%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau indique que 75% des personnes interrogées ont bénéficié d'une promotion, tandis que 25% n'ont pas été promues. Ces résultats suggèrent que la direction de Sonelgaz Bouira accorde une grande importance à la promotion de ses employés. La promotion professionnelle est un moyen de reconnaître les efforts et les performances des employés, ainsi que de répondre à leurs aspirations de progression de carrière. En promouvant activement ses employés, Sonelgaz Bouira démontre son engagement envers le développement et l'évolution de son personnel. Cette pratique peut contribuer à motiver les employés, à renforcer leur fidélité envers l'entreprise et à stimuler leur engagement et leur productivité au sein de l'organisation.

1.4.2. La base de la promotion au sein l'entreprise Sonelgaz

Tableau n°14 : La promotion au sien de l'entreprise Sonelgaz Bouira

Sur quelle base se fait la promotion au sien de l'entreprise Sonelgaz	Nombre de citation	Fréquence
Compétence	7	35%
Ancienneté	9	45%
Formation	2	10%
Autres	2	10%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête.

Selon les résultats du tableau, il est clair que la Sonelgaz Bouira utilise principalement deux critères pour les promotions de ses employés : les compétences et l'ancienneté. Les

chiffres révèlent que 35% des personnes interrogées considèrent les compétences comme un facteur déterminant pour les promotions, tandis que 45% accordent une grande importance à l'ancienneté.

Cette approche peut être interprétée comme une combinaison de reconnaissance des compétences individuelles et de valorisation de la fidélité et de la longévité des employés. En favorisant les promotions basées sur les compétences, l'entreprise encourage le développement professionnel et récompense la performance et l'expertise des employés. Cela contribue à maintenir un environnement de travail dynamique et compétitif, où les employés sont incités à améliorer constamment leurs compétences et à exceller dans leurs fonctions.

Parallèlement, les promotions basées sur l'ancienneté peuvent être perçues comme une façon de reconnaître la loyauté et la contribution à long terme des employés à l'entreprise. Cette approche peut favoriser la rétention du personnel, renforcer la motivation des employés à rester dans l'entreprise et encourager la stabilité organisationnelle.

Il convient de noter que 10% des personnes interrogées ont mentionné d'autres critères non spécifiés pour les promotions. Cela peut indiquer que l'entreprise prend en compte des facteurs supplémentaires tels que la performance individuelle, les objectifs atteints ou d'autres critères spécifiques propres à chaque poste.

1.4.3. La répartition de promotion obtenue

Tableau n°15 : Les cratères de promotion.

Combien de promotion avez-vous obtenue	Nombre de citation	Fréquence
1	8	40
2	2	10
3+	6	30
Jamais	4	20
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau présente la répartition des individus en fonction du nombre de promotions qu'ils ont obtenues au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira. Les résultats sont les suivants :

- 40% des individus ont obtenu une promotion, ce qui représente près de la moitié des personnes interrogées. Cela indique que ces individus ont été reconnus pour leurs

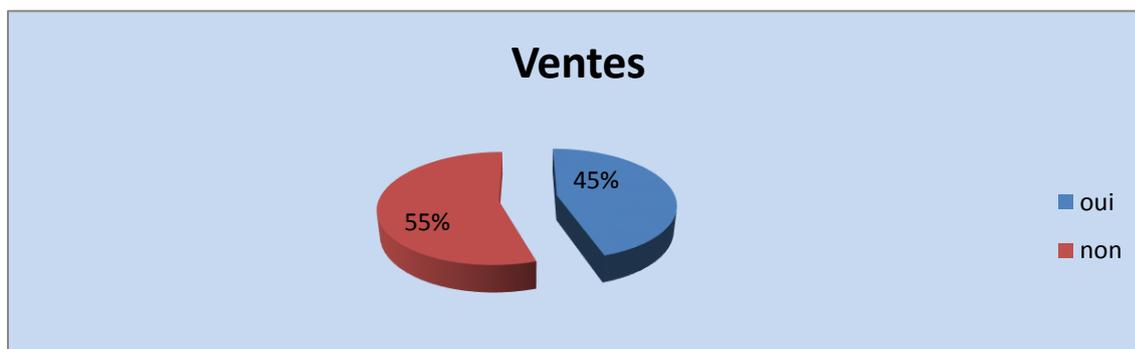
performances et leurs compétences, ce qui leur a permis de progresser professionnellement au sein de l'entreprise

- 10% des individus ont obtenu deux promotions successives, ce qui démontre une évolution de carrière avancée pour cette petite partie des répondants. Ces individus ont été en mesure de démontrer leur valeur et leurs capacités de manière continue, ce qui leur a valu des opportunités de promotion supplémentaires.
- 30% des individus ont obtenu trois promotions ou plus, ce qui est un pourcentage significatif. Cela met en évidence une trajectoire de carrière progressive et réussie pour ces individus, qui ont été promus à plusieurs reprises. Leur engagement, leur performance et leurs compétences ont été reconnus par l'entreprise, leur permettant ainsi de gravir les échelons et d'occuper des postes de responsabilité.
- 20% des individus n'ont jamais obtenu de promotion. Cela peut être dû à différentes situations, telles que des employés qui sont restés dans le même poste pendant une période prolongée sans possibilité de promotion, ou des employés plus récents dans l'entreprise qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être promus. Il est important de noter que l'absence de promotion ne signifie pas nécessairement un manque de reconnaissance ou de succès professionnel, car il peut y avoir d'autres facteurs à considérer, tels que la disponibilité de postes vacants ou les priorités de l'entreprise.

En conclusion, le tableau met en évidence la diversité des parcours professionnels au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira

1.4.4. La répartition d'évaluation de promotion

Figure n°24 : La soumission d'une évaluation avant promotion.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

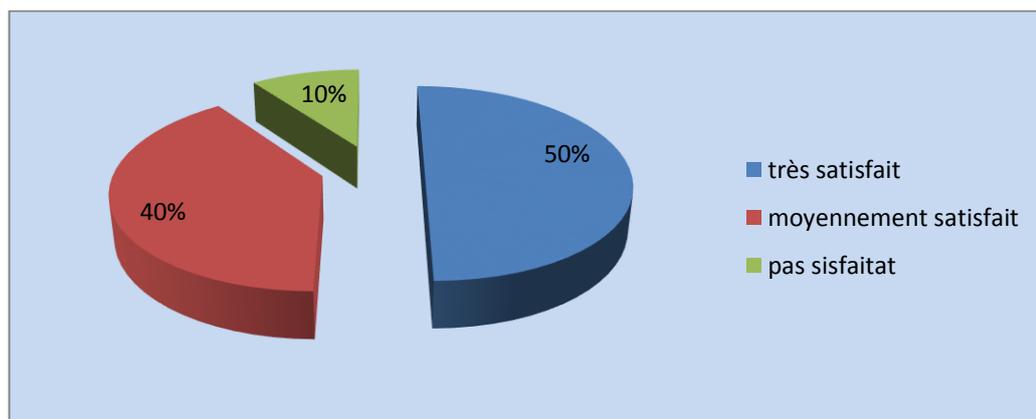
Le tableau présente la répartition des individus en fonction de leur soumission à une évaluation avant chaque promotion au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira. Voici les résultats:

- 45% des individus interrogés sont soumis à une évaluation avant chaque promotion. Cela signifie que près de la moitié des répondants sont évalués sur leurs performances et compétences avant d'être promus.
- 55% des individus ne sont pas soumis à une évaluation avant chaque promotion. Cela indique que plus de la moitié des personnes interrogées ne sont pas évaluées de manière formelle avant d'être promues. Ces chiffres montrent que l'entreprise utilise différents critères pour décider des promotions. Bien que certains employés soient évalués, d'autres peuvent être promus sur la base d'autres facteurs tels que l'ancienneté, les compétences spécifiques ou les opportunités disponibles. En résumé, le processus de promotion au sein de Sonelgaz Bouira varie en fonction des individus, et il n'est pas systématiquement basé sur une évaluation formelle.

1.5. Cinquième axe : présentation la Gestion des carrières

1.5.1. Satisfaction du parcours professionnel au sein de l'entreprise Sonelgaz

Figure n°25 : La satisfait de parcours professionnel au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure présente la répartition des individus en fonction de leur niveau de satisfaction quant à leur parcours professionnel au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira.

- 50% des individus interrogés se déclarent très satisfaits de leur parcours professionnel au sein de Sonelgaz Bouira. Cela indique qu'ils sont extrêmement satisfaits de leur expérience et de l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise. Ils ont

probablement atteint leurs objectifs professionnels, bénéficié d'opportunités de croissance et se sentent épanouis dans leur poste.

- 40% des individus se disent moyennement satisfaits de leur parcours professionnel au sein de Sonelgaz Bouira. Cela suggère qu'ils ont un certain niveau de satisfaction, mais qu'il y a peut-être des aspects de leur carrière qu'ils aimeraient améliorer ou des opportunités qu'ils souhaiteraient explorer davantage.
- 10% des individus ont déclaré ne pas être satisfaits de leur parcours professionnel au sein de Sonelgaz Bouira. Cela indique qu'ils ont rencontré des difficultés, des frustrations ou des insatisfactions dans leur expérience au sein de l'entreprise.

La répartition des réponses montre qu'il y a une diversité de niveaux de satisfaction parmi les employés de Sonelgaz Bouira concernant leur parcours professionnel. Certains sont très satisfaits, d'autres sont moyennement satisfaits et certains ne sont pas satisfaits du tout. Il est important pour l'entreprise de comprendre les raisons de cette satisfaction ou insatisfaction afin de pouvoir prendre des mesures pour améliorer l'expérience professionnelle de ses employés.

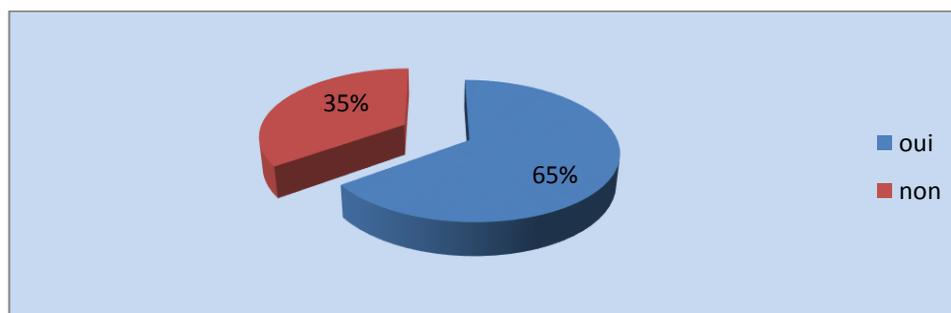
1.5.2. La répartition de Sonelgaz s'occupe telle de l'évolution de votre carrière

Tableau n°16 : Le nombre des effectifs de la Sonelgaz Bouira

La direction de Sonelgaz s'occupe telle de l'évolution de votre carrière	Nombre de citation	Fréquence
Oui	13	65%
Non	7	35%
Total OBS	20	100%

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête.

Figure n° 26: La prise en charge de l'évaluation des carrières par la direction de Sonelgaz



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Le tableau fournit des informations sur la perception des individus interrogés quant à l'implication de la direction de Sonelgaz Bouira dans l'évolution de leur carrière. Les résultats sont les suivants :

- 65% des individus estiment que la direction de Sonelgaz Bouira s'occupe de l'évolution de leur carrière. Cela indique qu'ils perçoivent des efforts de la part de la direction pour soutenir et faciliter leur progression professionnelle. Il est possible que la direction offre des opportunités de développement, des formations, des promotions ou d'autres moyens permettant aux employés d'avancer dans leur carrière au sein de l'entreprise.
- 35% des individus estiment que la direction de Sonelgaz Bouira ne s'occupe pas de l'évolution de leur carrière. Cela suggère qu'ils ne perçoivent pas d'efforts suffisants de la part de la direction pour les accompagner dans leur développement professionnel.

La répartition des réponses montre qu'il y a une divergence d'opinions parmi les employés de Sonelgaz Bouira quant à l'implication de la direction dans l'évolution de leur carrière. Alors que la majorité des individus perçoivent une certaine implication de la direction, une partie significative des employés estime que la direction ne s'occupe pas suffisamment de leur progression professionnelle. Il est important pour l'entreprise de prendre en compte ces perceptions afin d'identifier les domaines d'amélioration et de mettre en place des mesures visant à soutenir davantage le développement de carrière de ses employés.

1.5.3. La répartition d'évaluation

Tableau n°17 : La raison de l'évaluation des employés au sein de Sonelgaz bouira

Si oui cette évaluation du à	Nombre de citation	Fréquence
Formation	5	23,80%
Promotion	6	28,57%
L'ancienneté	7	33,33%
Les séminaires	3	14,28%
Total OBS	21	

Source : réalisé par nous soins à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau présente la répartition des individus qui ont été soumis à une évaluation avant chaque promotion, en fonction de la raison de cette évaluation. Les résultats sont les suivants :

- 23,80% des individus indiquent que leur évaluation avant chaque promotion est basée sur les formations auxquelles ils ont participé. Cela suggère que l'évaluation porte sur

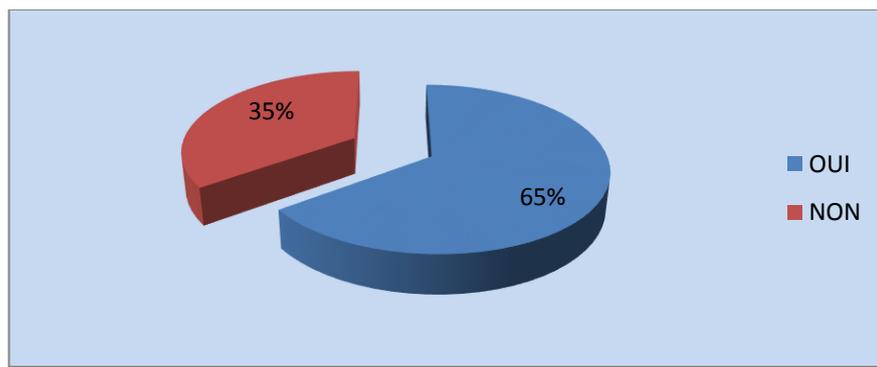
l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, afin de déterminer leur aptitude à occuper des postes de promotion.

- 28,57% des individus mentionnent que leur évaluation est liée à la promotion elle-même. Leur performance et leurs réalisations sont évaluées pour déterminer leur adéquation aux postes de plus haut niveau.
- 33,33% des individus attribuent leur évaluation à leur ancienneté au sein de l'entreprise. La durée de service et l'expérience professionnelle sont prises en compte pour évaluer leur aptitude à être promus.
- 14,28% des individus mentionnent que leur évaluation est influencée par leur participation à des séminaires. Les séminaires auxquels ils ont assisté sont pris en compte dans le processus d'évaluation.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de différents facteurs dans l'évaluation des employés avant chaque promotion, tels que les formations, les promotions, l'ancienneté et les séminaires. Il est crucial que les processus d'évaluation soient transparents et équitables, afin de garantir des décisions de promotion justes et pertinentes.

1.5.4. Répartitions un poste est valorise par un plan de carrière

Figure n° 27 : La valorisation des postes par un plan de carrière.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les résultats du tableau révèlent les réponses des individus concernant la valorisation de leur poste par un plan de carrière. Voici les principales observations :

- 65% des individus indiquent que leur poste est valorisé par un plan de carrière. Cela met en évidence que ces personnes perçoivent que leur entreprise reconnaît l'importance de leur développement professionnel et leur offre des opportunités d'avancement au sein de leur poste actuel. Elles peuvent bénéficier d'une vision claire de leur trajectoire professionnelle, de

possibilités de formation et de promotion, ainsi que d'autres mesures de soutien pour stimuler leur progression de carrière.

- 35% des individus répondent que leur poste n'est pas valorisé par un plan de carrière. Cette constatation suggère qu'ils ne perçoivent pas suffisamment d'opportunités de croissance professionnelle ou ne se sentent pas soutenus dans leur progression de carrière au sein de l'entreprise. Il est possible que ces individus aient des attentes non satisfaites en termes d'avancement, de développement de compétences ou de visibilité sur leur avenir professionnel au sein de l'organisation.

Ces résultats soulignent l'importance pour les employés de percevoir une valorisation de leur poste par le biais d'un plan de carrière. Les entreprises peuvent améliorer l'engagement et la satisfaction des employés en offrant des opportunités claires de développement professionnel, des possibilités d'avancement et une vision à long terme pour la progression de la carrière des individus. Il est crucial de communiquer de manière transparente sur les opportunités disponibles, d'établir des plans de développement individualisés et de soutenir activement les employés dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels. Cela favorisera un environnement propice à la motivation, à la fidélisation des talents et à la réalisation des aspirations professionnelles des individus au sein de l'entreprise.

2. Synthèse des résultats

D'après les résultats du questionnaire, nous avons obtenu des informations précieuses sur la gestion des ressources humaines au sein de Sonelgaz Bouira, en mettant l'accent sur la gestion des carrières. Voici un résumé des principales conclusions :

- Le recrutement est un processus fondamental pour identifier les besoins en ressources humaines de Sonelgaz Bouira et prendre les mesures appropriées pour résoudre d'éventuels problèmes.

- La formation joue un rôle crucial dans le développement des compétences des employés de Sonelgaz Bouira. Toutefois, les résultats de l'enquête soulignent la nécessité pour l'entreprise d'améliorer ses processus de formation afin de répondre aux besoins des employés souhaitant approfondir leurs compétences et acquérir une expertise plus spécialisée, contribuant ainsi au développement de l'entreprise.

- La promotion est considérée comme un élément clé de la progression professionnelle au sein Sonelgaz Bouira. Les résultats de l'enquête révèlent que la majorité des employés ont bénéficié d'une promotion, et que l'ancienneté et les compétences sont les critères prédominants dans la politique de promotion de l'entreprise.

- La grande majorité des employés interrogés au sein de Sonelgaz Bouira sont satisfaits du système de gestion des carrières mis en place. Cette satisfaction est attribuée à une communication interne efficace, à des informations claires et à la possibilité pour les employés d'obtenir les renseignements nécessaires sur l'évolution de leur carrière.

- Enfin, la plupart des répondants estiment que Sonelgaz Bouira dispose d'une politique de gestion de fin de carrière, et une majorité d'entre eux se disent satisfaits des opportunités de formation et de promotion offertes par l'entreprise.

Ces résultats mettent en évidence une satisfaction globale des employés à l'égard de la gestion des carrières chez Sonelgaz Bouira, tout en soulignant certains domaines où des améliorations pourraient être apportées, notamment en matière de formation continue et de développement des compétences. Ces observations fournissent des pistes pour renforcer l'engagement des employés et promouvoir une croissance professionnelle durable au sein de l'entreprise

Conclusion

En conclusion, le troisième chapitre a permis d'explorer en détail la gestion des carrières au sein de Sonelgaz Bouira. Les résultats de l'enquête ont révélé une satisfaction globale des employés envers les pratiques de gestion des carrières de l'entreprise, avec une reconnaissance des efforts de communication interne, de formation et de promotion.

Cependant, quelques domaines ont été identifiés comme nécessitant des améliorations, tels que le développement des compétences spécifiques et l'établissement de critères transparents pour les promotions.

Il est essentiel que Sonelgaz Bouira continue à investir dans le développement professionnel de ses employés et à favoriser une culture d'épanouissement et de progression.

En mettant en œuvre des mesures ciblées pour répondre aux attentes et aux besoins des employés, Sonelgaz Bouira peut renforcer l'engagement de son personnel et assurer une gestion des carrières efficace et satisfaisante pour tous.

CONCLUSTION
GENERALE

Conclusion générale :

Au terme de notre étude sur la gestion des carrières au sein de Sonelgaz Bouira, nous avons cherché à comprendre comment cette gestion contribue à l'optimisation des ressources humaines et au développement stratégique de l'entreprise. Nous avons formulé des hypothèses et posé des questions complémentaires pour guider notre recherche. Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance d'une gestion efficace des carrières pour retenir les talents, améliorer la performance globale de l'entreprise, accroître la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que faciliter une transition harmonieuse vers la fin de carrière.

Tout d'abord, nos résultats confirment la première hypothèse selon laquelle la mise en place d'une gestion efficace des carrières favorise la rétention des talents et améliore la performance globale de Sonelgaz Bouira. En offrant des opportunités de développement professionnel et des perspectives d'avancement, l'entreprise parvient à attirer et à fidéliser des employés talentueux. Ces employés engagés et motivés contribuent à une meilleure productivité et à des résultats plus performants.

De plus, nos résultats soutiennent la deuxième hypothèse selon laquelle les pratiques de gestion des carrières de Sonelgaz Bouira sont liées positivement à la satisfaction et à l'engagement des employés. En mettant en place des plans de carrière clairs, des formations appropriées et des opportunités d'avancement, l'entreprise crée un environnement propice à l'épanouissement professionnel de ses employés. Cela se traduit par une plus grande satisfaction au travail et un engagement accru envers l'entreprise, favorisant ainsi la rétention des talents et renforçant la motivation des employés.

Enfin, notre recherche confirme également la troisième hypothèse selon laquelle une gestion adéquate des fins de carrière favorise une transition harmonieuse tout en préservant les connaissances et l'expertise de Sonelgaz Bouira. En mettant en place des politiques et des programmes de gestion des fins de carrière, l'entreprise accompagne ses employés. Cela permet de valoriser leur contribution passée, de préserver leur savoir-faire et de garantir la continuité des opérations. La gestion proactive des fins de carrière contribue ainsi à préserver le capital intellectuel de l'entreprise et à assurer sa pérennité.

En conclusion, notre étude démontre l'importance cruciale de la gestion des carrières au sein de Sonelgaz Bouira pour optimiser les ressources humaines et favoriser le développement stratégique de l'entreprise. Une gestion efficace des carrières permet de retenir les talents, d'améliorer la performance globale, d'accroître la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que de faciliter une transition harmonieuse vers la fin de carrière. Nous

recommandons donc à Sonelgaz Bouira de continuer à investir dans la mise en place de pratiques de gestion des carrières efficaces, en accordant une attention particulière à la formation continue, à l'accompagnement des employés tout au long de leur parcours professionnel, et à la gestion proactive des fins de carrière. Ces mesures permettront à l'entreprise de maintenir un avantage concurrentiel en termes de ressources humaines et de stimuler son développement stratégique à long terme.

Bibliographie

Ouvrage :

1. **ALAIN GAVAND**, Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Editions d'Organisation, 2013.
2. **ALAIN GAVAND**, Recrutement Les meilleures pratique, Éditions d'Organisation, 2005
3. **ANNICK COHEN**, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris
BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines: Défis clés et préconisations», CEPA, 8ème Session, mars 2009.
4. **BENRAOUANE.S.A**« le management des ressources humaines ». Edition office des publications universitaire, 2010.
5. **BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud**, les tests de recrutement, éditions d'organisation, paris, 2001.
6. **CHLOE GUILLOT-SOULEZ** «la gestion des ressources humaines» 7^e édition 2014-2015. P19.
7. **CHLOE GUILLOT-SOULEZ**«la gestion des ressources humaines»7^e édition, 2014,2015.
8. **COHEN ANNICK**, toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006,
9. **DANS L CADIM ET AL**,«gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie» 2002.
10. **DIMITRT WEISS** a conçu et coordonné «Ressources Humaines» aux Editions d'organisation (3ème édition 2005)
11. **HELENE DE FALCO**, Maîtriser ses recrutements, 5e édition, Dunod, Paris, 2016
12. **JEAN MARIE PERETT** «ressource humaine» 12ème édition, Vuibert paris, 2010.
13. **JEAN-LUC CERDAN**, « gérer les carrières», édition EME, 2000.
14. **JEAN-LUC CERDAN**, «gérer les carrières »,édition EMS, 2000.
15. **LEITIA LE THEILLEM** : «l'essentiel de la GRH», 2eme édition, paris, 2008.
16. **MATHIS L** ,Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982.
17. **MICHEL DEGVY**, politique des ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation, paris1989.
18. **PERETTI. JM.** Ressources humaines et gestion du personnel, 2eme Edition VUIBERT, Paris, 1991

19. **PERETTI.J M.** Ressources humaines. 10eme édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002- 2003.
20. **PERRETI J M**, « ressources humaines »Dunod, paris, 2006.
21. **PERRETI J-M**, «ressources humaines» 12^{eme} édition, Vuibert, paris 2010.
22. **SEKIOU BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER**« gestion des ressources humaines» 2éme Edition. Bruxelles, 2007
23. **SEKIOU**, «la gestion des ressources humaines». 2éme édition, 2001.
24. **SEKIOU.L.** La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986.
25. **SHEMONL-DOLAN, TANIASABA**, « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3éme Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002

Webographie :

1. http://www.rh-organisation.fr/archives/txtDoss_Recrutement2.pdf,
2. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie-dentreprise>

Cour :

1. **COUR, MAXIME MORENO**, « gestion des ressources humaines- GRH » 2008

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Nous avons préparé notre mémoire à l'université d'Abderrahmane Mira de Bejaia.

Sur l'étude de la gestion des carrières du personnel de direction de distribution de Bouira. Dans le but de mener à bien cette étude, ce questionnaire a été conçu et soumis à votre point de vue. Et merci de votre disponibilité de votre franche collaboration. Cochez dans les cases là ou les réponses qui vous conviennent.

Cochez les cases qui correspondent à vos choix

1. Données personnelles

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :

25-30

35-40

45-50

50+

3. Situation familiale :

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

4. Quelle est votre catégorie socio professionnelle ?

Cadre supérieur

Cadre

Maitrise

Exécution

5. Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Universitaire

Autre

.....

6. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

.....
.....
7. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

.....
.....
8. Expérience au sien SONELGAZ ?

Moins de 2 ans

Entre 2 et 5 ans

Entre 5 et 9 ans

Plus 10 ans

Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

.....
.....
9. En qu'elle année avez-vous été recruté au sein de l'organisation ?

.....
.....
10. Avez –vous déjà été promu, ou vous occupez toujours le même poste depuis votre a
adhésion à l'entreprise ?

.....
.....
11. Combien d'heures ; en moyenne ; travaillez-vous par semaine chez SONELGAZ?

25h par semaine

40h par semaine

2. Le Recrutement

12. Avez –vous cherché un emploi des que vous avez obtenu votre diplôme ?

Oui Non

13. Avez-vous vécu une période de chômage ?

Oui Non

Si oui, quelle est sa durée ?.....

14. Sur quelle base étiez-vous recruté ?

Sur diplôme
Sur concours
Sur expérience

15. Comment étiez-vous informé sur l'offre de recrutement à SONELGAZ ?

Par la voie d'annonce
Par des agences locales d'emploi ANEM
Par des réseaux sociaux
Autre

16. La procédure de recrutement était-il ?

Adéquate inadéquate

17. Dans quel cas vous faites au marché du travail externe pour vos recrutements ?

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

18. comment ce fait votre recrutement en externe ?

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

19. Quelles sont les étapes du processus de recrutement chez SONELGAZ?

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

20. Comment bien se préparer pour un entretien chez SONELGAZ ?

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

21. Avez-vous connaissance du règlement intérieur de l'entreprise ?

Oui Non

Si non, pour quoi ?
.....

3. La formation

22. Avez-vous bénéficié d'une formation ?

OUI

NON

23. Dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit-il ?

Formation de longue durée

Formation de courte durée

Perfectionnement

Séminaire

Autre,.....

.....

.....

.....

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

24. La formation est un enjeu pour l'avenir. Quelle est votre opinion ?

Tout a fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas d'accords du tout

25. Avez-vous eu des difficultés d'accéder à la formation ?

Oui

Non

26. Si oui, êtes vous satisfaits de cette formation ?

Oui

Non

4. La promotion

27. Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui Non

28. Sur quelle base se fait la promotion au sien de l'entreprise SONELGAZ ?

Compétence
Ancienneté
Formation

Autres.....

29. Depuis votre recrutement avez-vous occupé les postes suivants ?

Chef de service
Chef de département
Directeur adjoint

30. Combien de promotion avez-vous obtenue ?

Une (1) promotion
Deux (2) promotions
Trois (3) promotions et t plus
Jamais

31. Etes-vous soumis une évaluation avant chaque promotion ?

Oui Non

Si oui comment ?
.....
.....

5. Gestion des carrières

32. Etes-vous satisfait de votre parcours professionnel au sein de l'entreprise SONELGAZ ?

Très satisfait
Moyennement satisfait
Pas satisfait

Si non pour quoi ?.....
.....

33. La direction de SONELGAZ s'occupe-t-elle de l'évolution de votre carrière ?

Oui Non

34. Si oui, cette évolution est due à ?

La formation
La promotion
L'ancienneté
Les séminaires

35. Quelle importance accorder-vous à l'évolution de votre carrière ?

Faible importance
Importance modérée
Forte importance

36. Trouvez-vous que votre poste est valorisé par un plan de carrière ?

Oui Non

37. Pouvez-vous nous parler de vos ambitions professionnelles concernant votre carrière ?

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

38. Comment se fait la mise en place d'un système de gestion des carrières au sein de l'entreprise SONELGAZ ?

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

39. Qui a mis en place votre système d'appréciation ?

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

40. Trouvez-vous que l'entreprise agit aux recommandations de ses collaborateurs pour la bonne gestion des carrières ?

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

41. Cette entreprise vous a-t-elle beaucoup aidé à faire avancer votre carrière ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

Remerciement

Dédicace

Liste de figures

Liste de tableaux

Liste de l'abréviation

Sommaire

Introduction générale.....03

Chapitre I : Généralité sur la GRH et GC.....05

Introduction.....05

Section 1 : Le cadre conceptuel de la GRH.....06

1. Définition des conceptuel de la GRH.....06

1.1. Définition des RH.....06

1.2. Définition de la gestion personnelle.....06

1.3. Définition de la gestion des ressources humaine06

2. Historique de la GRH.....07

2.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines07

2.1.1. La fonction personnelle à la fonction ressources humaines.....07

3. Les objectifs et le rôle de la gestion des ressources humaines.....12

3.1. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....12

3.2. Le rôle de la gestion des ressources humaines13

3.2.1. Les attentes des salariés.....13

3.2.2. Les attentes de l'encadrement13

3.2.3. Les attentes des partenaires sociaux13

3.2.4. Les attentes de la direction générale.....14

4. Les missions de la gestion des ressources humaines.....14

4.1. Administrer efficacement15

4.2. Développer l'engagement des salarier16

4.3. Favoriser le changement16

4.4. Mettre en œuvre la stratégie.....16

5. Les activités de la gestion des ressources humaines16

5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).....16

5.2. Le recrutement17

5.3. La rémunération.....17

5.4. La formation17

5.5. La gestion des carrières.....17

5.6. L'évaluation de la performance du personnel.....18

Section 2 : le cadre conceptuel de la GRH.....19

1. La notion de la gestion des carrières.....19

1.1. Définition de la gestion19

1.2. Définition de la carrière.....19

1.3.	Définition de la gestion des carrières.....	20
2.	Historique de la gestion des carrières.....	21
2.1.	Emergence	21
2.2.	Décennie 1960 – 1970.....	21
2.3.	De 1980 à nos jours.....	22
3.	L'importance et objectif de la gestion des carrières	22
3.1.	L'importance de la gestion des carrières.....	22
3.1.1.	Pour l'organisation	22
3.1.2.	Pour individu	22
3.2.	Objectif de la gestion des carrières.....	23
4.	Les outils de la gestion des carrières	23
4.1.	Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise	23
4.2.	Outils d'accompagnement des projets des salariés	26
	Section 03 : La gestion des carrières et la GRH.....	28
1.	la place de la gestion des carrières dans les systèmes GRH.....	28
1.1.	Le rôle de la GRH dans le développement de gestion des carrières	28
1.2.	La place de la gestion des carrières dans le GRH	28
2.	le lien entre la gestion carrière et autre activité de GRH	30
2.1.	L'analyse de poste.....	30
2.2.	La planification des ressources humaine	31
2.3.	Le recrutement	31
2.4.	La rémunération.....	31
2.5.	L'évaluation du rendement	32
2.6.	Le développement des compétences	32
	Conclusion.....	33
	Chapitre II : la gestion des carrières.....	34
	Introduction.....	35
	Section 01 : pilotage de la gestion des carrières.....	36
1.	les acteurs de la gestion des carrières.....	36
1.1.	Le salarié	36
1.2.	DRH.....	36
1.3.	Le responsable hiérarchique	36
1.4.	Les acteurs périphériques	37
2.	les facteurs de la gestion des carrières.....	38
2.1.	l'environnement.....	38
2.2.	l'organisation	38
2.3.	Les individus	39
	Section 02 : pratique de la gestion des carrières.....	40
1.	Le recrutement.....	40
1.1.	Définition de recrutement.....	40
1.2.	Les objectifs de recrutement.....	40

1.3.	Les étapes de processus de recrutement.....	41
1.3.1.	La stratégie de recrutement.....	43
1.3.1.1.	Définir la stratégie de recrutement.....	43
1.3.1.2.	Devenir un employeur attractif.....	43
1.3.2.	La préparation de recrutement.....	44
1.3.2.1.	L'expression de la demande	44
1.3.2.2.	L'analyse de la demande	44
1.3.2.3.	La définition de poste.....	45
1.3.3.	La recherche des candidatures.....	45
1.3.3.1.	La prospection interne.....	45
1.3.3.2.	Le choix de la méthode de recherche.....	46
1.3.3.3.	La recherche de candidatures externe.....	47
1.3.4.	La sélection des candidats.....	48
1.3.4.1.	Le premier tri et le risque de discrimination prohibée.....	48
1.3.4.2.	Les entretiens.....	48
1.3.4.3.	Les tests.....	49
1.3.5.	Accueil et intégration.....	51
1.3.5.1.	La décision	51
1.3.5.2.	La proposition.....	52
1.3.5.3.	L'accueil.....	52
1.3.5.4.	L'intégration.....	52
2.	La formation.....	53
2.1.	Définition de la formation.....	53
2.2.	Les objectifs de la formation.....	54
2.2.1.	Du point de vue d'individus.....	54
2.2.2.	Du point de vue de l'organisation.....	54
2.3.	Les types de formation.....	55
2.3.1.	Formation professionnelle spécialisée.....	55
2.3.2.	Formation perfectionnement professionnelle.....	55
2.3.3.	Apprentissage et stage pratique.....	55
2.3.4.	Séminaires et journées d'études.....	55
3.	La promotion.....	56
3.1.	Définition de la promotion.....	56
3.2.	Les politiques de promotion.....	56
3.2.1.	La promotion au coup par coup.....	56
3.2.2.	La promotion de contrôle.....	57
3.3.	Les objectifs de la promotion.....	57
4.	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences (GPEC).....	57
4.1.	Définition de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	57
4.2.	L'objectif de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	57
4.2.1.	Qualitative et quantitative.....	58

4.2.2. Immédiate et à terme.....	58
4.2.3. Globale et locale.....	58
Section 03 : Développement de la gestion des carrières.....	59
1. Evolution des carrières.....	59
1.1. Mobilité verticale, horizontale et latérale.....	59
1.2. La mobilité géographique.....	60
1.3. Carrières à double échelle.....	62
1.4. Aperçu réaliste de la carrière.....	63
2. Gestion des fins de carrière.....	63
2.1. La cessation progressive d'activité.....	63
2.2. Le départ ou la mise à la retraite.....	64
Conclusion.....	65
Chapitre III : La gestion des carrières au sein l'entreprise SonelgazBouira.....	66
Introduction.....	67
Section 01 : présentation de SonelgazBouira et de la société de distribution de l'électricité et de gaz (SDC).....	68
1. Information générale et historique de Sonelgaz.....	68
1.1. information générale sur Sonelgaz.....	68
1.2. Identification de Sonelgaz.....	68
1.3. La capitale humaine de Sonelgaz.....	68
2. Historique de la SonelgazBouira.....	69
3. Présentation de SDC.....	71
3.1. Information générale de SDC.....	71
3.2. Les missions de SDC.....	72
4. La direction de distribution de Bouira.....	72
4.1. Identification de la direction de distribution Bouira.....	72
4.2. Mission de la direction de distribution Bouira.....	72
4.3. Organisation de la DD de Bouira.....	73
5. La fonction des ressources humaines au sein Sonelgaz.....	77
5.1. Présentation des départements RH.....	77
Section 02 : Le cadre méthodologique.....	79
1. Présentation de l'enquête.....	79
2. Objectif générale de l'enquête.....	79
3. La méthode utilisée.....	79
4. Distribution du questionnaire.....	79
5. La population de l'enquête.....	80
Section 03 :l'analyse et interprétation des résultats	83
1. L'analyse des données.....	83
2. Synthèse des résultats.....	108
Conclusion.....	110
Conclusion générale.....	113

Bibliographie

Annexe

Table des matières

Résumé



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Blida

Concessions de Distribution de Bouira
Direction de Distribution de Bouira

N°
Année

Article 01 : le présent contrat pour Object de définir les conditions de déroulant

Article 2 : Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle

Ci-après :

Intitulé de l'action :

La spécialité ou domaine :

Durée de la formation :

Mode de formation :

Organisme de formation :

Lieu de la formation :

Article 3 : Le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce Contrat et à les exécuter de bonne foi.

Article 4 : Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- suivre régulièrement le cycle de formation.
- respecter les modalités de contrôle de l'assiduité de la discipline et du Déroulement de la formation.
- réintégrer son poste de travail pendant les intersessions des cycles Alternes et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel Réglementaire et des coupures pédagogiques de courte durée Accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivie et d'en assurer l'effet multiplicateur à la demande de la société.

Article 5 :

Le bénéficiaire de la formation s'engage à rester au service de la Direction de Distribution de Bouira à l'issue de la formation pour une Période de et ce, conformément à la Réglementation en vigueur.
Si le bénéficiaire fait déjà l'objet d'un engagement de fidélité pour formation, la période fixée ci-dessus est cumulée avec la période en cours
Et commence à courir à la fin de la période d'engagement précédente.
Dans le cas où cette clause n'est pas respectée la société se réserve le Droit d'entamer toute action qu'elle jugera nécessaire pour défendre ses intérêts.

Article 6 : Le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation :

- son salaire de base.
- une indemnité de stage selon réglementation en vigueur.
- la prise en charge des frais de transport, de restauration et D'hébergement.
- une prime de documentation.

Conformément à la réglementation en vigueur

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Direction de Distribution BOUIRA - RC n°06B5545080-01/10

Adresse : RUE 19 MARS 1962 / Tél. : 026736896 - Fax : 026736668

Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Blida

Concessions de Distribution de Bouira
Direction de Distribution de Bouira

N°
Année

Article 7 : Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régie par la Convention collective de la société

Article 8 : le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de la formation objet du présent

Article 9 : Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement Intérieur de formation.
En cas de manquement disciplinaire la société se réserve le droit de Résilier le présent contrat et d'engager, éventuellement, toute procédure Disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son Propre règlement intérieur.

Article 10 : En cas d'absence injustifiée aux cours et/ou, aux séances de travaux Pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire à une Retenue sur salaire.

Article 11 :

Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des Parties contractantes.

Toutefois :

- Si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants la société se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire
- La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire lui fait perdre ses Droits.

En outre :

Il devra rembourser la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération...) majorés de 10% pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation.

Il pourra faire l'objet de poursuites disciplinaires et peut encourir la perte du droit au bénéfice de tout autre formation durant une période de deux (2) ans.

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, la société définira les mesures à appliquer conformément à la législation et la réglementation en vigueur à l'entreprise.

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Direction de Distribution BOUIRA - RC n°06B5545080-01/10

Adresse : RUE 19 MARS 1962 / Tél. : 026736896 - Fax : 026736668

Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Concessions de Distribution de Bouira
Direction de Distribution de Bouira

Région de Blida

N°
Année

Article 12 :

Le bénéficiaire de la formation devra également rembourser les frais de formation engagés en cas de démission, d'abandon de poste, d'exclusion pour manquement à la discipline, d'insuffisance de résultats, sauf cas de force majeure.

Article 13 : Si à l'issue de la formation, le bénéficiaire ne réintègre pas le poste D'affectation dans un délai d'une semaine, il fera l'objet de poursuites judiciaires pour non-respect de contrat

Article 14 : En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les Dispositions légales en vigueur, toute défaillance au présent contrat devra Être justifiée ; auquel cas, la société définira les mesures à appliquer.

Article 15 : La direction d'appartenance du bénéficiaire de la formation est chargée de Veiller à l'application du présent contrat.

Article 16 : Le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par Les deux parties.
Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la Mention (lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve)

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

LE BENEFICIER

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz



تكليف مهمة

رقم

الـ

الوظيفة

مديرية / مصلحة

الرتبة

السكن

(1) ينتقل الى

سبب التنقل

(2) مدة المهمة

(3) وسيلة النقل المستعملة

20

في

حرريه

مدير

إستمارة م / 75 بتاريخ

(1) أتذكر الأماكن أو التنقلات المتوجه اليها

(2) في حالة تجاوز المدة المقررة ، تمنح شهادة مكتملة تحيز تجديد المهمة ، وتقدم عند طلب تعويض نفقات المهمة ..

(3) أ - في حالة السفر عن طريق السكك الحديدية يذكر ما إذا كان العون يمتلك بطاقة سفر خاصة ..

ب - يذكر ما إذا كان العون مرخص له استثنائيا باستعمال سيارته الخاصة ..





الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Blida

Concessions de Distribution de Bouira
Direction de Distribution de Bouira

N°
Année

CONTRAT DE FIDELITE

- Vu la convention collective de la société
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation
- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation et perfectionnement.

Entre

La société : DIRECTION DISTRIBUTION DE BOUIRA
Dont le siège est sis au : RUE DU 19 MARS 1962.BOUIRA
Représentée par le Directeur de Distribution Mr :

D'une part,

Et

Monsieur :

Né le :

Demeurant à :

Niveau de qualification :

Direction : Distribution de Bouira

Ci-après dénommer le bénéficiaire

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Direction de Distribution BOUIRA - RC n°06B5545080-01/10

Adresse : RUE 19 MARS 1962 / Tél. : 026736896 - Fax : 026736668

Société du groupe Sonegaz

الوجبة	الإيواء	
		- تكفلت به الوحدة
		- لم تتكفلت به الوحدة

ختم وإمضاء المسؤول

- أشطب العبارة الزائدة



Région de Distribution
Centre

Concessions de Distribution de Bouira
Direction de Distribution De Bouira
Division Ressources humaines

N°

DEMANDE DE MUTATION INTER SOCIETES

Nom et Prénom de l'agent :

Matricule de paie :

Classement personnel : - Catégorie : à effet du :

- Classe : à effet du :

Poste occupé :

Fonction :

Direction :

Société :

Code poste :

Classement du poste :

Poste à pourvoir :

Fonction :

Direction :

société :

Classement du poste :

Motivations :

Changer d'activité

Convenance personnelle

Pour raison m Fait à.....le.....



DECISION D'AFECTATION

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION

- Vu le règlement intérieur de la société
- Vu la loi 90-11 du 21/04/1991
- vu L'organigramme en vigueur
- Vu la décision de réintégration n°328 DU 11/10/2022
- Vu le PV de fin de jury de la formation - CEDG DU 18/10/2022
- Vu la note n°165 DU 18/10/2022

-DECIDE

Article 1 : M :

Occupant le poste de :

Classement :

Code poste :

Structure :

Est affecté sur le poste :

Fonction :

Code poste :

Structure :

Article 2 : l'intéressé est soumis à une période d'observation de six (06) mois de laquelle sera confirmé sur le poste ci-dessus sauf avis contraire de la hiérarchie.

Article 3 : A l'issue de la période et après confirmation l'intéressé est reclassé comme suite

Catégorie : Classe : 1 dates d'effet :

Catégorie : Classe : 1 dates d'effet :

Article 2 : Le chef de Division Ressources Humaines et le Chef Division Technique Gaz Sont chargés de l'application de la présente décision qui prend effet à compter du

Copie

--Original à l'intéressé

-Dossier ADM

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution

Centre

Concessions de Distribution de Bouira
Direction de Distribution De Bouira
Division Ressources humaines

N°

AVIS DE LA SOCIETE CEDANTE

Nom et prénom de l'agent :

1. Avis de la Hiérarchie

Date et visa

2. Avis du délégué du personnel de l'unité cédante

Date et visa

3. Avis du Directeur de Distribution

Date et visa

Avis du Directeur de Région

Date et visa



ناحية البلدية
رقم العام
رقم العام

امتياز التوزيع البلدية
مديرية التوزيع البلدية

مديرية
مصلحة
رقم

طلب تحويل

تاريخ سريان المفعول

اسم ولقب العمل
الرتبة الشخصية

منصب العمل المراد مغادرته
-الوظيفة
-المديرية
-الرتبة

منصب العمل المراد التحويل إليه
-الوظيفة
-المديرية
-الرتبة

طبيعة التحويل
1 - بإرادة من العامل

تبعا لنشر الإعلانات الخاصة بالمناصب الشاغرة رقم الإعلان التاريخ

لأسباب صحية (أذكر سبب المرض)

لأسباب شخصية (خارج أي إعلان - أذكر السبب)

2 - بطلب من المؤسسة

حرب في

العامل

لأسباب مهنية

حرب في

مدير الوحدة

الاسم واللقب ومنصب العمل بالحرف اللاتينية

Nom :

Prénom :

Poste de travail :



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Concessions de Distribution de Bouira Direction de Distribution de Bouira	Region de Blida	N°
		Année

DECISION D'INTERIM - REMPLACEMENT

MR :

Fonction :

Classement :

Unité : Direction de Distribution de Bouira

Est désigné pour assurer un intérim remplacement sur le poste de :

Durée de l'intérim - remplacement : DU..... AU

Pouvoirs Subdélégués Ceux :

SPECIMEN DE SIGNATURE

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION

COPIE POUR :

- L'original à l'intéressé

Classement

DFC

Résumé du mémoire:

Ce mémoire porte sur la gestion des carrières au sein de l'entreprise Sonelgaz Bouira. L'objectif principal de cette étude est d'analyser comment la gestion des carrières contribue à l'optimisation des ressources humaines et au développement stratégique de l'entreprise. Pour répondre à cette problématique, plusieurs questions complémentaires ont été formulées, et des hypothèses ont été émises. Des recherches empiriques ont été menées, impliquant une collecte de données et une analyse approfondie. Les résultats ont confirmé l'importance d'une gestion efficace des carrières pour la rétention des talents, l'amélioration de la performance globale, la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que pour la transition harmonieuse vers la fin de carrière. Ces conclusions ont des implications significatives pour Sonelgaz Bouira et suggèrent la nécessité de continuer à investir dans des pratiques de gestion des carrières adaptées, afin de maintenir un avantage concurrentiel et de stimuler le développement stratégique à long terme.

Summary of the thesis:

This thesis focuses on career management within Sonelgaz Bouira company. The main objective of this study is to analyze how career management contributes to the optimization of human resources and the strategic development of the company. To address this issue, several complementary questions were formulated, and hypotheses were formulated. Empirical research was conducted, involving data collection and in-depth analysis. The results confirmed the importance of effective career management for talent retention, overall performance improvement, employee satisfaction and engagement, as well as a smooth transition towards the end of the career. These findings have significant implications for Sonelgaz Bouira and suggest the need to continue investing in appropriate career management practices to maintain a competitive advantage and stimulate long-term strategic development.

