

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté Des Sciences Economique, de Gestion et Commerciales
Département des sciences de gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master
Domaine : sciences économiques, de gestion et commerciales
Filière : sciences de gestion
Spécialité : management des ressources humaines

Thème

**La gestion des carrières au sein de SONATRACH
Bejaia**

Réalisé par :

M^{elle} Yahiaoui Faiza

M^{elle} Touahria Cherifa

Encadré par :

M. Zidelkhil Halim

Année universitaire : 2021 /2022

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu tout-puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et l'aide de faire ce modeste travail.

Afin de ce travail, nous tenons à remercier notre encadrant Dr Halim Zidelkhalil d'avoir accepté de diriger notre mémoire. Il nous permet de lui montrer notre gratitude la plus profonde et la plus sincère pour son aide et son soutien, mais surtout pour son encouragement.

Nous exprimons notre gratitude à Mr ; Berki Samir, pour sa disponibilité, son aide, et d'avoir placé tous les documents nécessaires à notre disposition.

Ainsi que tous le personnel de la direction ressources humaines de SONATRACH, en particulier de Mme. Bouamara, Saidane Lyes, ainsi que monsieur Belaidi Kamel

Nous remercions sincèrement les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous remercions également monsieur Djenadi Rabah pour son aide et son encouragement.

**Sans oublier nos proches, famille et amis, qui nous ont
Soutenus et encouragés durant notre travail**

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

A Dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de penser, et la force d'y croire,

La Patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.

Ma mère :

Aucune dédicace ne peut exprimer l'affection et l'amour que je ressens pour toi.

Que ce travail soit la récompense de votre soutien et de vos sacrifices moraux.

Mon père :

Que cet humble travail constituer une légère compensation de tous les nobles sacrifices que vous avez faits sur vous-même pour assurer mon bien-être et mon éducation.

A mes adorables sœurs ; Nadia et Samira, je ne trouve pas les mots justes et sincères pour exprimer mon affection et mes pensées pour vous.

A mes chers frères ; Salah, Samir, Aziz, nadir, et leurs femmes, a tous les moments d'enfances passés avec vous, en gage de ma profonde gratitude pour l'aide que vous m'avez apportée.

A mes deux beaux-frères ; Aziz et Bob.

A tous mes cousines et cousins, et toute ma famille.

A mes neveux et nièces.

A tous mes ami(e)s ; Linda, Tinhinane, Sabrina, Cherifa, et Moha.

A tous les étudiants du (MRH) session 2021/2022.

A tous ce que me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Tout en remerciant d'abord « DIEU » le tout puissant de m'avoir accordé le courage et la volonté.

Ma mère :

Ma chère mère que j'aime beaucoup, je t'offre aujourd'hui cette pensée pour confirmer tout l'importance que tu revêtes à mes yeux, je te souhaite une longue vie.

Mon père :

Mon cher père qui ma soutenue tout au long de mon parcours, depuis l'enfance, et qui m'a épaulé pour la réalisation de ce travail, je le souhaite une longue vie.

A mes adorables sœurs et leurs maris : Hafida, Hassina, Nawal.

A mes frères et leurs femmes : Abdelmalek, Mohaned Salah, Lotfi, Abdelhak.

A mon cher ami Ghilas pour son soutien et ses engrangements, et sa présence à long de mon travail.

A mes cousines et copines, adorables, à qui j'exprime ma gratitude à leurs contributions à la réalisation de ce travail : Souhila, Thilleli, Tata, Sarah, Sonia, Imane, Tinhinane, Zouina, Djamila, Lydia, Thiwizi, Siham et Faiza.

- Cherifa

Liste des abréviations

ASL	: Département A ministratif et S ocial
ATR	: Département A pprovisionnement et T ransport
DRH	: D irection des R essources H umaines
FRH	: F onction R essources H umaines
GC	: G estion des C arières
GP	: G estion du P ersonnel
GPEC	: G estion P révisionnelle des E mplois et des C ompétences
GPR	: G estion P révisionnelle de R ecrutement
GRH	: G estion des R essources H umaines
HSE	: Département H ygiène et S écurité
MOG	: Département M oyen G énéreux
MTN	: Département M aintenance
PTO	: Département de P rotection des O uvrages
RH	: R essources H umaines
RHC	: Département R essources H umaines et C ommunication
RTC	: R égion de T ransport C entre (BEJAIA)
SONATRACH	: S ociété N ationale de T ransport par C analisation des H ydrocarbures
TNF	: Département T ravaux N eufs

Table des illustrations

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines	16
Tableau n°02 : Les modèles de gestion des ressources humaines	20
Tableau n°03 : Les étapes de plan de formation.....	26
Tableau n°04 : Le processus de la rémunération.....	30
Tableau n°05 : Conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels.....	39
Tableau n°06 : les avantages de la gestion des carrières.....	45
Tableau n°07 : L'importance de la gestion des carrières.....	46
Tableau n°08 : Les principaux évaluateurs de l'entreprise.....	51
Tableau n°09 : Récapitulation de formation.....	82
Tableau n°10 : Tableau croisé âge*l'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?.....	91
Tableau n°11 : Tableau croisé âge*votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?.....	91
Tableau n°12 : Tableau croisé âge*Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?	92
Tableau n°13 : Tableau croisé niveau d'étude*votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?.....	93
Tableau n°14 : Tableau croisé ancienneté*l'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?	93
Tableau n°15 : Tableau croisé, l'entreprise vous guide dans l'élaboration de votre trajectoire professionnelle ? La façon dont vous êtes managé a-t-elle un impact sur votre motivation ?	94
Tableau n°16 : Tableau croisé pourquoi avez-vous choisi Sonatrach*type de contrat ?	95
Tableau n°17 : Tableau croisé pourquoi avez-vous choisi Sonatrach*êtes-vous satisfait de la façon dont la société gère votre carrière ?.....	95
Tableau n°18 : Tableau croisé quelles sont les méthodes utilisées pour votre sélection ? L'entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences.....	96
Tableau n°19 : tableau croisé pendant votre période d'essai, qui a pris en charge votre intégration ? *l'entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences en vous fournissant un plan de formation ?.....	97

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Les étapes de recrutement

Figure n°02 : Les étapes de la GPEC

Figure n°03 : La pyramide de rémunération

Figure n°04 : Carrière interne et carrière externe

Figure n°05 : Exemple d'organigramme

Figure n°06 : Les différentes étapes de la carrière

Figure n°07 : Modèle récursif des étapes de la carrière

Figure n°08 : évaluation à 360 degrés

Figure n°09 : Au cœur de la GRH

Figure n°10 : Système de gestion des carrières

Figure n°11 : Organigramme de détail de la RTC

Figure n°12 : L'organigramme de département RHC

Figure n°13 : Le processus de recrutement

Sommaire

Remerciement.....	2
Dédicace.....	3
Liste des abréviations.....	5
Liste des tableaux.....	6
Liste des figures	7
Introduction générale.....	9
I. Généralité sur la gestion des ressources humaine.....	12
I.1 Aspects théoriques de la gestion des ressources humaines	14
I.2 Les différentes pratiques de la Gestion des Ressources Humaines	21
I.3 La GRH dans les entreprises Publiques.....	32
II. la gestion des carrières.....	37
II.1 Cadre conceptuel de la gestion des carrières.....	38
II.2 Les outils de la gestion des carrières	49
II.3 Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	56
III. la gestion des carrières au sein de Sonatrach.....	67
III.1 Présentation de l'organisme d'accueil	63
III.2 Gestion des carrières au sien de (RTC)	73
III.3 Analyse et interprétions et discussion des résultats	90
Conclusion générale.....	100
Bibliographie	102
Annexes	
Résumé	

INTRODUCTION
GENERALE

Pour les entreprises, l'idée de définir et de gérer les emplois et les carrières de leurs salariés semble être une préoccupation relativement récente. Dans un monde toujours plus complexe et incertain, nécessitant plus de flexibilité et de réactivité, les plus évidents d'entre eux notent qu'il ne suffit plus d'ajuster au quotidien les compétences des collaborateurs ou d'attendre que les talents se révèlent par eux-mêmes. Comme dans d'autres domaines, ils reconnaissent qu'ils doivent anticiper leur évaluation pour se préparer à l'avenir et développer leurs compétences futures dans le présent.

Cependant, les dernières décennies ont montré qu'il a fallu du temps pour que ce problème s'enracine de manière efficace et permanente dans leurs politiques de gestion des ressources humaines. Les entreprises savent aujourd'hui que les structures et les hommes peuvent donner un avantage concurrentiel à leur organisation. En ce sens, les organisations doivent prendre en considération les aspirations de leurs travailleurs dans l'atteinte de leurs objectifs, c'est là que la gestion des carrières intervient comme médiateur entre les attentes des travailleurs et les objectifs des entreprises.

Nous suggérons de mettre en évidence notre recherche dans la GRH en général et dans le domaine de la gestion des carrières en particulier en rapport aux pratiques sur le terrain de la SONATRACH de Bejaia.

Presque toutes les entreprises de secteur public algérien vivent actuellement la même expérience. Donc SONATRACH de Bejaia est l'une de ces entreprises qui ont opté pour une stratégie de valorisation de l'homme, en tant qu'être vivant, capable de réfléchir, de créer, responsable et capable de se surpasser. L'homme reste et demeurera toujours un facteur de productivité que l'entreprise devra motiver, former et écouter.

A cet égard, nous allons articuler notre recherche autour de la problématique suivante :
Comment exerce-t-elle la gestion des carrières de son personnel dans le cadre de sa politique globale en GRH ?

Pour y répondre, nous avons émis deux hypothèses comme suit :

H1 : la société suppose être attractive sur le marché de l'emploi et ne se sent pas obligée d'adopter une politique de gestion de carrière pour attirer ses collaborateurs.

H2 : la société construit un plan de développement pour ses collaborateurs et le considère comme un élément crucial de la politique de gestion des carrières.

Démarche méthodologique :

Pour répondre à notre problématique, nous diviserons notre travail en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre traitera des aspects et notion théoriques importantes de la gestion des ressources humaines, en particulier de ses différentes activités.
- Dans le deuxième chapitre nous développerons théoriquement notre sujet car nous l'assignerons à l'organisation de la gestion des carrières au sein de la direction des ressources humaines, ses caractéristiques, ses outils et ses pratiques.
- Le troisième chapitre sera une étude pratique dédiée à la présentation de SONATRACH, et dans ce chapitre nous présenterons une étude analytique de son système de gestion des carrières.

CHAPITRE I :

GENERALITE SUR LA GESTION DES

RESSOURCES HUMAINES

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission de management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.¹

Les ressources humaines peuvent contribuer fortement à la réalisation des objectifs et au profit de l'organisation. En bref, la gestion des ressources humaines signifie l'utilisation optimale des ressources humaines disponibles et attendues. De l'efficacité, des capacités et des expériences de cet élément humain et de son enthousiasme pour le travail dépend l'efficacité de l'organisation et son succès dans la réalisation de ses objectifs. Par conséquent, les spécialistes en gestion souhaitent établir des principes et des fondements qui aident à tirer le meilleur parti de chaque individu dans l'organisation grâce à la gestion des ressources humaines. Ces fondements commencent par la planification, la sélection, la formation, les incitations, l'évaluation et tout ce qui touche à l'élément humain

Dans ce chapitre nous allons clarifier quelques généralités importantes, et il sera divisé en trois sections dont la première a pour but de donner un aspect théorique sur la gestion des ressources humaines où l'on traite de la définition, de l'histoire, de l'objectif et des enjeux de la gestion des ressources humaines. Gestion des ressources, ainsi que des modèles de gestion des ressources humaines.

La deuxième section vise à détailler et comprendre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans la dernière section, nous parlerons de la GRH dans les organisations publiques.

¹Peretti J .M(2015) « gestion des ressources humaines « 20^e édition, Paris, Vuibert. P1

I.1 Aspects théoriques de la gestion des ressources humaines

La GRH est l'une des fonctions les plus importantes de la gestion car elle se concentre sur l'élément humain, qui est la ressource la plus précieuse pour la gestion et la plus influente sur la productivité. La gestion et le développement des ressources humaines sont considérés comme une pierre angulaire dans la plupart des organisations, car ils visent à renforcer les capacités organisationnelles et à permettre aux entreprises d'attirer et de qualifier les compétences nécessaires capables de faire face aux défis actuels et futurs.

I.1.1 Définition

I.1.1.1 Définition des ressources humaines

Les RH peuvent être définies comme un ensemble de pratique de gestion, dans le but de mobiliser et de développer les RH afin d'obtenir une meilleure productivité et meilleure qualité de travail.

Selon Y. Emery, F. Gonin, le terme « RH » désignant le personnel d'une institution, les collaboratrices et collaborateurs. Dans une acceptation plus étroite, par exemple dans les « aspects des RH », il s'agit des questions non administratives dans la GRH, notamment tous les processus qui contribuent à parfaire les performances des collaborateurs, développer leurs compétences et leurs parcours professionnel »²

I.1.1.2 Définition de gestion du personnel

La gestion du personnel (GP) regroupe toutes les fonctions administratives nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines, il s'agit des opérations de segment pour la fonction RH, qui couvre les affaires administratives, juridiques et contraignantes.

I.1.1.3 Définition de la gestion des ressources humaines

La GRH couvre davantage d'aspects liés à la dynamique des RH. Cette dynamique est stimulée par la recherche d'une adéquation permanente entre les besoins métiers de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle dépend aussi d'un intérêt à établir une justice entre l'apport de ses ressources et ses salaires.³

²Y. Emery, F. Gonin (1999), « dynamiser les ressources humaines », une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Édition, presses polytechniques et universitaires romandes. P13

³Citeau J-P (2002), « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^e édition, Paris : Armand Colin. P44

Il existe de nombreuses définitions de la GRH :

« Appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions de personnel. Ces processus peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects de « RH ». ⁴

« La GRH est un ensemble Des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité » ⁵

P. Roussel a défini la GRH comme : 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 GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH 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 ». ⁶

I.1.1.3 Définition de Fonction des Ressources Humaines

La FRH est un des acteurs parmi d'autres de la gestion des ressources humaines. C'est aussi l'occasion de revenir sur les évolutions contextuelles dans lesquelles se déploient les pratiques de GRH et évoluent ceux qui exercent cette fonction.

⁴ Y. Emery, F. Gonin (1999), « dynamiser les ressources humaines », une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Édition, presses polytechniques et universitaires romandes. **P13**

⁵J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Dunod. Ces derniers précisent que cette définition n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant. **P5**

⁶ Cours Mme Kasri- Boudache. S L3 GRH < fondement du management des ressources humaines <.

Tableau 01 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines :

	Gestion du personnel	GRH
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pluraliste <ul style="list-style-type: none"> • Collectives • Confiance faible 	Unitaire <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles • Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique/ mécanique <ul style="list-style-type: none"> • Centralisées • Définitions formelles des rôles 	Organique <ul style="list-style-type: none"> • Décentralisées • Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes/ professionnels	Largement intégré dans le « line management »
Critères d'évaluation	Minimisation des couts <ul style="list-style-type: none"> • Homme= cout qu'il faut minimiser 	Utilisation maximum <ul style="list-style-type: none"> • Homme= ressource à développer

Source : adapté de Cerdin J.L(2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management& société. P17.

I.1.2 L'évolution de la gestion des ressources humaines ⁷

D'après Alain Meignant l'objectif essentiel de la GRH est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible. La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la GRH a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

⁷<http://cursusdeescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html>. consulté le (19/05/2022)

L'évolution des cadres en fonction personnel peut se résumer comme suit :

- **1870 à 1918 (les délégués du personnel sont apparus en 1917) :** il n'y avait que quelques départements spécialisés dans la fonction du personnel. Ce sont principalement des centres d'éducation, le recrutement et traitent des activités sociales et localement se dirigeant à payer les salaires des employés n'était pas là, au sens strict du terme, le service des RH.
- **1945 à 1960 :** la complexité des systèmes dicte la naissance du temps que l'on appelle à une fonction personnelle.

En plus de la fonction de personnel, et était le chef d'état-major, qui se limite principalement au personnel de direction et les salaires, les heures supplémentaires et d'autres importants... était le chef de l'avocat général du personnel choisi en raison de son expérience en droit du travail.

L'administration publique ne conserve que la gestion de la rémunération des administrateurs exécutifs de haut niveau.

- **1960 à 1975 :** la fonction personnelle s'étend progressivement à la gestion des relations sociales. On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale. On commence peu à peu à parler de ressources humaines.
- **1975 à 1985 :** il est une période de gestionnaires. Bien que les gestionnaires du bureau du personnel représentant 18% de l'armée en 1972, ils ne sont pas plus de 5% en 1985. Les avocats étaient 48% en 1972 – ce n'est plus que 9% en 1985 contre les cadres qui n'étaient que 34% en 1972 pour passer 45% EN 1985.

41% des salariés managers en 1985 étaient issu d'une autre fonction de l'entreprise.

La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource pour améliorer et non facile en termes de cout qui doit être réduit.

Brièvement, le directeur du personnel doit être à la fois un psychologue, un sociologue, un homme de marketing (dans la vente de ses idées), un avocat (il doit être un spécialiste de la législation sociale), un financier (il doit être évaluer sur la base des risques financiers), et un enseignant pour pouvoir transmettre un message, et un

Ordinateur (collecte et traiter l'information). Enfin, le directeur de personnel doit aussi et surtout avoir la culture d'entreprise de l'être humain.

I.1.3 Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines

L'une des fonctions les plus importantes de la gestion est l'accent mis sur l'élément humain, et pour cela, elle vise à :

- Renforcement des capacités organisationnelles.
- Permettre aux ministères, aux organisations gouvernementales et non gouvernementales d'attirer et de qualifier les compétences nécessaires.
- Les ressources humaines peuvent contribuer fortement à la réalisation des objectifs et au profit de l'organisation.
- Il s'agit de l'utilisation optimale de l'élément humain disponible et attendu sur l'efficacité, les capacités et l'expertise de cet élément. Comme les fondements de la sélection de l'élément humain commencent par la planification, la sélection, la formation, les incitations et l'évaluation.
- Attirer et sélectionner des ressources humaines capables d'atteindre les objectifs de l'organisation
- Bien présenter l'organisation pour que les demandeurs d'emploi aient envie d'adhérer à l'organisation.
- Retenir les personnes qui réussissent dans les processus de sélection.
- La stabilité de la main-d'œuvre dans l'organisation.
- Motiver les individus, développer leurs capacités et leurs compétences, leur fournir de nouvelles compétences et de nouveaux matériaux pour y parvenir et les aider à communiquer vers la performance souhaitée.
- Augmenter l'efficacité de la production qui atteint les objectifs de l'organisation et les objectifs des employés
- Aider à développer des solutions appropriées à tous les problèmes de travail.
- Établir des politiques et des règlements équitables qui régissent la relation entre les employés et l'institution.

I.1.4 Les enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines

La « bonne gestion des ressources humaines » est désormais celle qui contribue à la performance de l'entreprise (Ulrich, Brockbank, 2010).

Défis auxquels est confrontée la gestion des ressources humaines quant à son unité, sa performance et sa capacité à gérer les contradictions :

- **L'unité** parce que la gestion des ressources humaines semble de plus en plus fragmentée.
- **Performance**, où il convient de se poser la question de sa contribution à la performance globale de l'entreprise, ce qui l'amène à fixer des normes pour mesurer son activité.
- **Gérer les écarts** entre l'économique et le social ainsi que le développement des compétences locales et globales, la réduction des coûts, la flexibilité et la continuité.

I.1.5 Les modèles de la Gestion des Ressources Humaines

I.1.5.1 Le premier modèle est instrumental

Ce modèle confirme des outils et des techniques (emploi, récompenses, reconnaissance, etc.) qui permet à l'organisation d'obtenir les ressources humaines dont vous avez besoin. Le développement des ressources humaines est un expert de ces techniques. Ces techniques visent à fournir des catalyseurs générant des comportements souhaitables ;

I.1.5.2 Un modèle de l'arbitrage managérial

Il comprend des représentants "stratégiques" qui défendent leurs intérêts et négocient en permanence leur participation. Ils manipulent les politiques de l'organisation en fonction des risques et des opportunités qu'elles présentent pour eux. Le DRH doit tenir compte des stratégies des différents acteurs pour mettre en œuvre les politiques de GRH ;

I.1.5.3 Un modèle de gestion des contradictions

Ce modèle cherche à mobiliser les idées d'autres disciplines des sciences sociales pour comprendre l'homme au travail dans toutes ses dimensions symboliques, inconscientes,

émotionnelles, etc., qui peuvent dépasser le cadre d'une organisation pour comprendre ce qu'elle fait.

Il est possible de différencier trois modèles de la GRH (d'après J. Brabet) que nous synthétisons dans ce tableau :

Tableau 02 : les modèles de la Gestion des Ressources Humaines

Modèle GRH	Instrumental	Arbitrage managérial	Gestion des contradictions
Enjeux	*Acteur conditionnable *convergence des intérêts et harmonie	*acteur politique *convergences-divergences arbitrables à long terme. *harmonie à construire	*acteur rationnels et irrationnel *convergence /divergences « essentielles » à gérer en permanence
Changement et intervention	*acteur clé ; drh expert *changement volontaire programmé centralement	*acteur clé : management *changement programmé et négocié, initiative managériale	*acteur clé : historique, prise en compte du rôle de l'analyse *changement central et local : ordre et désordre
Savoirs	*behaviorisme et positivisme *application de connaissances techniques GRH	*analyse politique *évaluation des contextes et des jeux des acteurs pour trouver solutions contingents	*multi-théorisation (sociologie, économie, histoire, psychanalyse...) *cadres conceptuels d'élucidation des contradictions

Source : J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012), dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Dunod. P10

I.2 Les différentes pratiques de la Gestion des Ressources Humaines

Après avoir présenté quelques aspects théoriques de la GRH, nous allons entamer dans la présente section les différentes pratiques de la GRH au sein de l'entreprise.

Cette typologie correspond aux activités principales de la GRH exposées dans la grande majorité des traits académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans la firme de notre recherche et que nous concéderons et jugeons être utile et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de cinq : le recrutement, la GPEC, la rémunération, la formation professionnelle, et la gestion des carrières.

I.2.1 Le recrutement

On peut considérer le recrutement comme une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme.

I.2.1.1 Définition

Le recrutement c'est un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

Le recrutement est la pratique de la GRH la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque nous seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles .les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection a laquelle sont soumis les candidats.⁸

I.2.1.2 Les objectifs de recrutement

Trois objectifs principaux sont poursuivis par les organismes recruteurs dans le cadre de leur processus de recrutement :

- Développer les moyens leur permettant de nommer des candidats qualifiés pour effectuer les tâches nécessaires à la conduite de leurs prestations.
- Acquérir les ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible.
- Affecter chaque candidat au poste qui lui convient et qui convient à l'organisation dans laquelle il travaille, afin que chaque candidat utilise au mieux ses compétences, sa formation, son expérience, son tempérament et ses motivations.

⁸J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Dunod. P299

I.2.1.3 Le processus de recrutement

Les différentes étapes de recrutement sont exprimées en fonction du système d'orientation

A. La définition de besoin : qui comprend la demande de recrutement, la décision de recruter, la définition de poste et de profil.

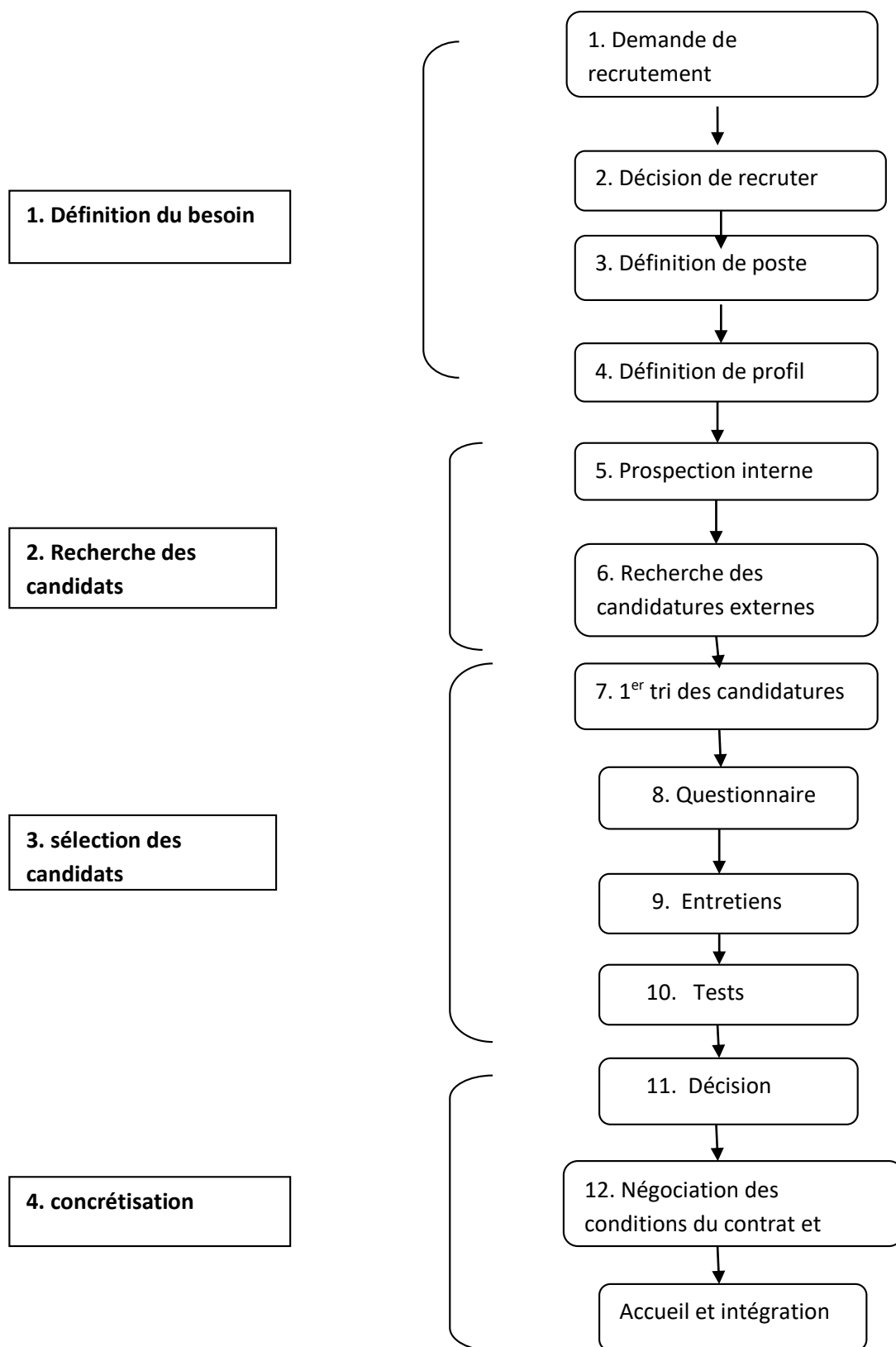
B. La recherche des candidats : organisée en deux phases à savoir la prospection interne et la recherche des candidatures externe.

C. La sélection des candidats : organiser en quatre phases qui sont ; le premier tri des candidatures, le questionnaire, les entretiens et les tests.

D. Concrétisation, accueil et intégration : cette étape est divisée en deux phases, la négociation des conditions d'embauche et signature du contrat.

Le schéma suivant résume l'ensemble des étapes de recrutement :

Figure01 : les étapes de recrutement



Source : Peretti J.M (2015), « gestion des ressources humaines », 20^eédition, Paris ; Vuibert, P67.

I.2.2 La formation

I.2.2.1 Définition

La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pour le personnel pour leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications afin d'organiser les travaux impliqués dans les développements technologiques et économiques et de promouvoir leur développement professionnel.

I.2.2.2 Objectifs de la formation

L'objectif de la formation indique les capacités observables que les apprenants seront capables d'appliquer en situation réelle après la formation, la formation caractérisée par plusieurs objectifs est :

I.2.2.2.1 Pour l'entreprise

La formation vise à réduire les écarts entre les exigences du poste et les compétences des salariés pour accroître leur productivité et renforcer leur compétitivité.

- Contribuer au programme d'expression et à la politique d'acquisition de ressources humaines.
- Créer un meilleur comportement en action réduit les coûts et les pertes de production en plus d'améliorer la qualité et la quantité de produits.

I.2.2.2.2 Pour l'employé

- Satisfaire les besoins des personnes au travail pour les rendre plus productifs et assurer leur développement.
- Intégration dans leur travail et environnement de travail et augmentation de leur estime de soi.
- Autoriser les opportunités de promotion.
- Assurer l'adéquation entre les compétences et les connaissances des collaborateurs.

I.2.2.2.3 Au niveau des emplois

- La formation vise à répondre à une évaluation rapide des métiers ou des pratiques professionnelles en préparant les salariés à des évolutions parfois brutales de leurs techniques.

I.2.2.2.4 Le plan de formation

Selon Jean Pierre Citeau : « le programme de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise ». ⁹

Un plan de formation prend généralement d'un document écrit qui précise :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente ...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks ...)
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés
- Les modalités d'évaluation.

Le tableau suivant résume les étapes de plan de formation

⁹Citeau J-P(2002), « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques
« .4^e édition, Paris ; Armand Colin. P117

Tableau03 : étapes de plan de formation

Supports	Etapes	Acteur impliqués
Enquêtes, GPEC	Recensement des besoins de formation selon différents procédés	Hiérarchie, DRH, personnel, DG
	Définition des priorités de développement cadre budgétaire	DRH, DG, service de formation
Démarche qualité	Définition des cahiers des charges par action	Hiérarchie, personnel, service de formation
Evaluation des actions antérieures	Identification de l'offre, montre des actions, définition des moyens	Service formation, hiérarchie
Consultation	Projet de plan de formation	DRH, comité de l'entreprise, service formation
	Formulation définitive de plan de formation	DRH Service formation
	Lancement des actions	Hiérarchie, personnel DRH, service de formation

Source : adapté de Citeau J-P(2002), « la gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques ».4^oédition, Paris : Armand Colin. P118.

I.2.3 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La GPEC est une méthode pour adapter à court et moyen termes.

I.2.3.1 Définition

La gestion à moyen terme de l'emploi favorise une gestion à court terme harmonieuse. Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles, tant sur la population actuelle que sur les perspectives d'emploi. Elle s'inscrit dans une logique de compétence pour permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquates.

I.2.3.2 Les objectifs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- Anticiper les besoins
- Réduire la difficulté d'emploi
- Gestion fonctionnelle efficace
- Analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'âge, d'effectif, d'ancienneté, qualification...
- Emplois potentiels et vulnérables à court et à moyen terme
- Détermination des mécanismes d'adaptation potentiels ou les plans d'action :

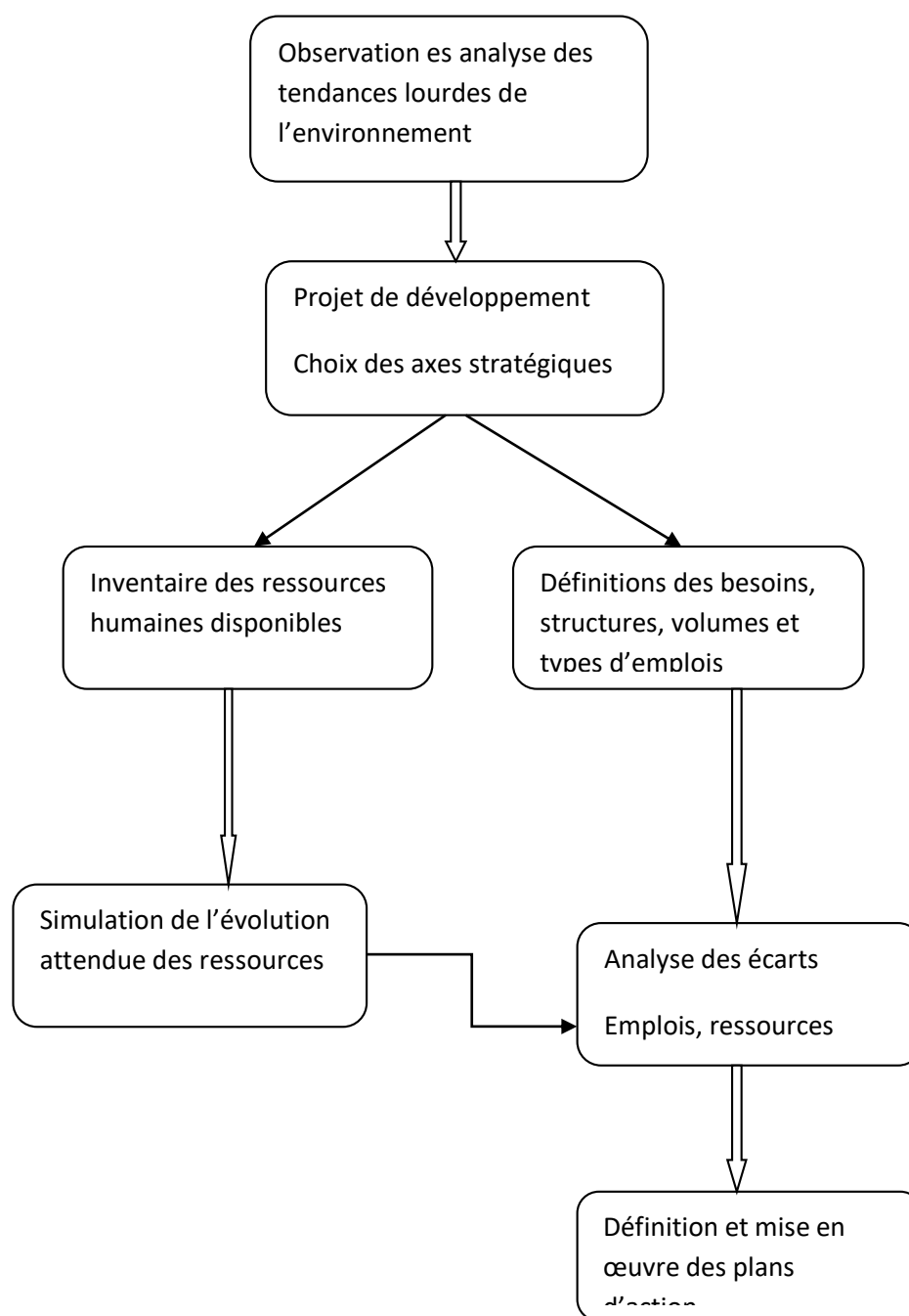
Recrutement / Formation / Promotion / Organisation de temps

I.2.3.3 La démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence

Plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en place de la GPEC. Cependant, et c'est une caractéristique importante de l'outil, il existe plusieurs modes de saisie possibles en fonction des intérêts réels et des ressources de l'entreprise.

Dans une approche globale, on peut retenir ces différentes étapes :

Figure02 : les étapes de la GPEC



Source : Citeau J-P (2002), « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^e édition. Paris ; Armand Colin. P65

I.2.4 La rémunération

I.2.4.1 Définition

La rémunération globale, encourage le choix de pratiques qui assurent la flexibilité du système tout en assurant une participation adéquate des employés.

Elle permet également de distinguer l'effet des différents éléments du salaire sur les contraintes interne ou externe. Enfin, elle forme des outils commerciaux connexes.¹⁰

I.2.4.2 Les objectifs de la rémunération

La rémunération est un outil qui doit être utilisé comme un atout pour l'entreprise, elle a plusieurs objectifs sont :

I.2.4.2.1 Objectifs sociaux

A. Le respect de la législation : Toute structure salariale doit être gérée conformément à la législation établie par l'état ou aux accords signés avec les syndicats ou autres.

B. Equité interne : L'égalité salariale interne se produit lorsque les employés d'une organisation ont le sentiment d'être payés pour leur travail, d'une manière qui est juste par rapport à la valeur relative de leurs emplois au sein de l'organisation.

C. Motivation de personnel : La structure de rémunération incitative devrait viser à créer un mécanisme de récompense sous la forme de promotion incitatives pour récompenser les employés qui travaillent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

D. Prévention de discrimination : Les salaires doivent être équitables au sein de l'organisation, et il ne doit y avoir aucune discrimination l'égard des minorités visibles, des recrues, des femmes, ...

I.2.4.2.2 Objectifs économiques

A. Rétention des employés dans les postes clés : faire le suivi des questionnaires salariaux pour assurer la justice interne.

B. Rechercher l'efficacité en offrant un salaire comparable et même meilleur sur le marché du travail.

¹⁰Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Bunod. P297

C. Rétention de la performance ; la récompense qui satisfait les employés et contribue à concurrencer de manière appropriée les autres organisations pour la rétention des employés les plus performants (compétitivité externe).

D. Equilibre financier : éviter une hausse trop rapide de la masse salariale, ou une mauvaise qui pourrait entraîner une perte sur l'exploitation.

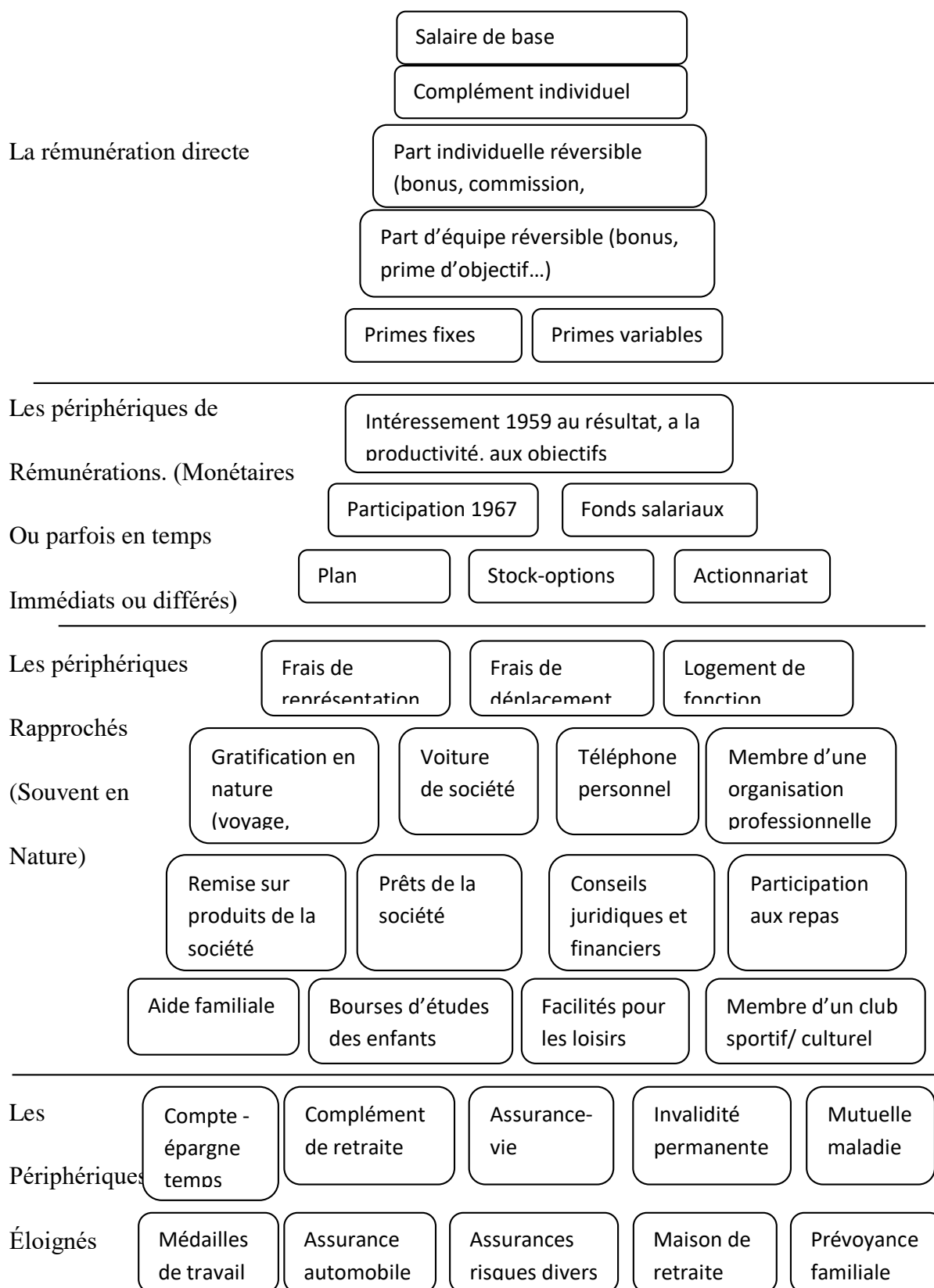
I.2.4.3 Processus de la rémunération

Tableau 04 : Le processus de la rémunération

<p>Phase de conception</p>	<ul style="list-style-type: none"> -définir et identifier le rôle des acteurs impliqués dans le processus -mesure de la paie début de processus -étudier le marché du travail -budget : capacité a payé, choix de niveaux de rémunération (directe ou indirecte) -plan de communication (interne ou externe) sur la politique salariale.
<p>Phase d'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> -construire un réseau salarial et définir les différents éléments de salaire selon la catégorie de salariés. -augmentation individuelles (AI), augmentation générales (AG). -construire des outils de communication sur la politique de rémunération. -Mise en place du système de contrôle.
<p>Phase de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> -communiquer sur la politique de bonus. -déterminer les salaires. -gestion des demandes d'information et des litiges. - attribuer des incréments individuels et généraux.
<p>Phase de contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> -gestion du système de rémunération. -évaluation du système de récompense.

Source : ce tableau est établi par nous-mêmes

Figure03 ; la pyramide des rémunérations



Sources : J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Bunod. P281

I.3 La GRH dans les entreprises Publiques

Il y a une particularité du secteur public en termes de gestion des ressources humaines. L'objectif de cette section est de situer le lecteur sur l'importance et les particularités de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. Cette section traite également des principaux défis auxquels les administrations publiques devront faire face dans les années à venir en matière de GRH.

I.3.1 L'importance de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques

La GRH dans les administrations publiques est une question majeure de trois raisons principales :

- Premièrement, la taille de la population active, qui signifie une grande partie de la main-d'œuvre active.
- Deuxièmement, les défis liés au statut économique ont permis aux administrations publiques de s'adapter rapidement à des troubles de leurs habitudes opérationnelles, ce qui a entraîné une pression importante sur la population active, car les dépenses des ressources humaines représentent une grande partie de ses budgets. Au fur et à mesure que la taille quantitative continue d'être réduite de plus en plus, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique.
- Troisièmement, la légitimité du secteur public est une prestation de services efficace et de qualité de service. Bien que les administrations publiques soient citées depuis quelque temps une image de progrès et de modernité, elle souffre d'une image du temps et de la dureté. Les citoyens attendent maintenant un service spécialement conçu, s'adaptent à leurs propres besoins. La capacité des administrations publiques à fournir des services de haute qualité au coût le plus bas sera cruciale pour son avenir.

Ainsi, la situation est compliquée et les administrations publiques devront prendre un certain nombre d'actions visant à améliorer et à exploiter les services publics. La gestion des ressources humaines est l'un des moyens, entre autres moyens, pour relever le défi.

I.3.2 Des situations particulières à traiter

- Une des caractéristiques des administrations publiques est que le service des ressources humaines est soumis à une tutelle exceptionnelle.
- La deuxième particularité de la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques réside dans les exigences de gestion des actifs humains.
- La troisième particularité des administrations publiques réside dans le fait qu'une grande partie de l'appareil gouvernemental est constituée d'organismes centraux, comme le Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé, ce qui rend complexe la gestion des ressources humaines.
- Pour autant que le principe du budget annuel ne soit pas une excuse à l'inactivité, la planification des ressources humaines est non seulement utile mais nécessaire comme outil de changement dans les administrations publiques.

I.3.3 Les principaux défis à relever

Certains facteurs déterminent le développement des administrations publiques et posent de nombreux défis à relever. En termes de population, des changements importants ont caractérisé leur formation au cours des dernières décennies. Au cours des prochaines décennies, la baisse attendue du taux de fécondité et l'augmentation de l'espérance de vie entraîneront un vieillissement de la population et une diminution de la population active disponible ainsi qu'un impact important sur certains programmes de dépenses gouvernementales, notamment dans les domaines de la santé et des services sociaux, l'éducation et la sécurité du revenu. La diversité ethnique et culturelle pose également la question du nécessaire dialogue entre les différentes sociétés. Notons également l'émergence de citoyens de plus en plus avertis et exigeants en matière de services publics.

Sur le plan économique et social, la mondialisation des marchés exerce des pressions toujours croissantes sur l'accroissement de l'efficacité des administrations publiques.

Il convient également de mentionner qu'au cours des dernières décennies, la volonté des administrations publiques de réduire les coûts, de réduire la bureaucratie et d'améliorer la qualité des services aux citoyens s'est principalement traduite par des coupes budgétaires fréquentes se traduisant par des gels et des coupes et réductions de salaires importantes, et par limiter le nombre de niveaux de gestion.

Il convient également de noter que la redéfinition et la modernisation du rôle des administrations publiques ont entraîné un déplacement du travail, qui est devenu plus axé sur la connaissance à mesure que nous éliminons, déplaçons ou externalisons des tâches moins complexes.

Toutes les énergies nécessaires pour bien gérer l'interrelation entre l'évolution des administrations publiques et les changements dans l'organisation du travail, des ressources humaines et des compétences doivent être déployées.

Un autre défi consiste à attirer et à retenir les employés talentueux dont les gouvernements ont besoin pour servir les citoyens. La concurrence pour les services de personnel qualifié sera forte, que ce soit entre les États, entre les secteurs public et privé ou entre les différents niveaux de gouvernement.

Enfin, les changements de direction générale ont entraîné une transformation de la fonction ressources humaines. Ce développement va se poursuivre. L'enjeu pour la fonction RH sera de s'adapter à ce nouvel environnement. Les DRH vont devoir assumer de nouveaux rôles : le rôle de partenaires stratégiques ou business Partner, le rôle d'agents de changement, le nouveau rôle d'operating Partner ou de consultants internes, et le rôle de suivi des activités RH. Plus précisément, les directions des ressources humaines devront jouer un rôle plus direct dans le succès des administrations publiques en accumulant les succès au niveau des postes stratégiques, en devenant de véritables agents de changement, en travaillant à développer des avantages concurrentiels auprès de la main-d'œuvre et en se positionnant dans A créneau d'emploi qui ajoute réellement de la valeur aux administrations publiques.¹¹

¹¹<https://books.openedition.org/lagestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques> consulté le 17/04/2022.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons parlé des RH et des étapes les plus importantes, après avoir défini les RH et leurs pratiques différentes, et nous avons décrit les ressources humaines dans les institutions publiques et montre leur importance à la performance de l'organisation à l'intérieur ou à l'emploi, qui est un type particulier de gestion consiste à concentrer sa mission sur la manière d'attirer le personnel sélectionné , d'organiser leur entreprise, d'évaluer leurs performance et de former de nouveaux employés et l'une des actions administratives les plus importantes dépendant de toutes les organisations .

Nous pouvons dire que les ressources humaines sont parmi les ressources les plus importantes pour le progrès des entreprises et que la source d'une meilleure performance organisationnelle réside dans la bonne utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE II :

LA GESTION DES CARRIERES

La gestion des carrières s'inscrit dans une politique plus large relative aux salariés de l'entreprise ; les vertus putatives d'une bonne gestion professionnelle sont bien connues : tirer le meilleur des gens dans la durée et orienter les parcours de carrière en fonction des besoins attendus de l'organisation.

La gestion de carrière est la combinaison d'une planification organisée et d'une sélection managériale active de sa carrière. la carrière est d'abord vue comme la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation (Bastid et Bravo, 2006). Elle devient un parcours tracé par l'individu lui-même, qui ne devrait pas hésiter à franchir les limites des organisations et des métiers.

Au cours de l'évolution professionnelle de ses employés, l'entreprise a été confrontée plusieurs types de problématique liées à des caractéristiques précisées pour leurs salariés, cela conduit à l'adoption de différents programmes d'études pour la gestion professionnelle, telle la gestion des nouveaux diplômés, la gestion des fins de carrières... cependant, il n'y a pas que l'individu qui affecte la politique de gestion carrière, celle-ci varie également selon le contexte organisationnel.

Le but de ce chapitre est de clarifier quelques aspects généraux de la gestion des carrières, et sera divisé en trois parties ;

Dans un premier temps, nous tenterons de donner un bref aperçu des différents concepts liés au thème, ainsi que l'objectif, l'importance et les acteurs de la gestion des carrières, et les étapes de développement d'une carrière.

La deuxième partie est consacrée à différentes pratiques de la gestion des carrières, et aux outils de base dont disposent l'entreprise et le salarié, dans le cadre de ce dernier.

Dans la dernière partie, nous parlerons de la gestion des carrières au cœur de la GRH, et de ses relations avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines.

II.1 Cadre conceptuel de la gestion des carrières

II.1.1 Définitions

« **La gestion des carrières** » comprend les deux mots « **gestion** » et « **carrière** ». La notion de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés.

II.1.1.1 La gestion

La gestion fait référence à la procédure de gestion de quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines tels que les affaires, la gestion, l'immobilier, etc.

Le mot gestion est le plus important, cette notion de gestion en voire en effet a une rationalisation de pratiques qui concernent les salariés : développement des compétences par la formation, mesure des performances, maintien de la motivation par des systèmes d'incitation...etc. ¹²

II.1.1.2 La carrière

« La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salariés au sein des structures de l'entreprise ». ¹³

La carrière est définie comme une série d'emplois et d'activités liées au travail, qu'occupe une personne au cours de sa vie avec laquelle on relate des situations et certaine réaction.

Il est également possible de définir une carrière comme le cheminement de carrière d'une personne au sein d'une ou plusieurs organisations, dans un métier, ou plus largement en considérants l'ensemble de ses expériences dans le temps.

Ainsi pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de séparer ses composantes individuel et organisationnel. En ce qui concerne le composant unique, le terme la profession peut être défini simplement en termes d'expériences de travail d'un individu.

¹² Cours de GRH, master1 travail et organisation. Mme Ait Ouares Lila. 2020/2021.

¹³Peretti J- M (2008), « gestion des ressources humaines ». 15^e édition, Paris ; Vuibert. P84

CHAPITRE II : La gestion de carrières

Il s'agit d'observer les étapes critiques qui caractérisent la progression de carrière, d'une personne précise. Au niveau de la composante organisationnelle, la gestion des carrières est de planifier les mouvements de main-d'œuvre dans le but de les retenir personnel compétent et répondre aux futures besoins organisationnels. C'est donc un dispositif qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation.

Tableau 05 : Conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels

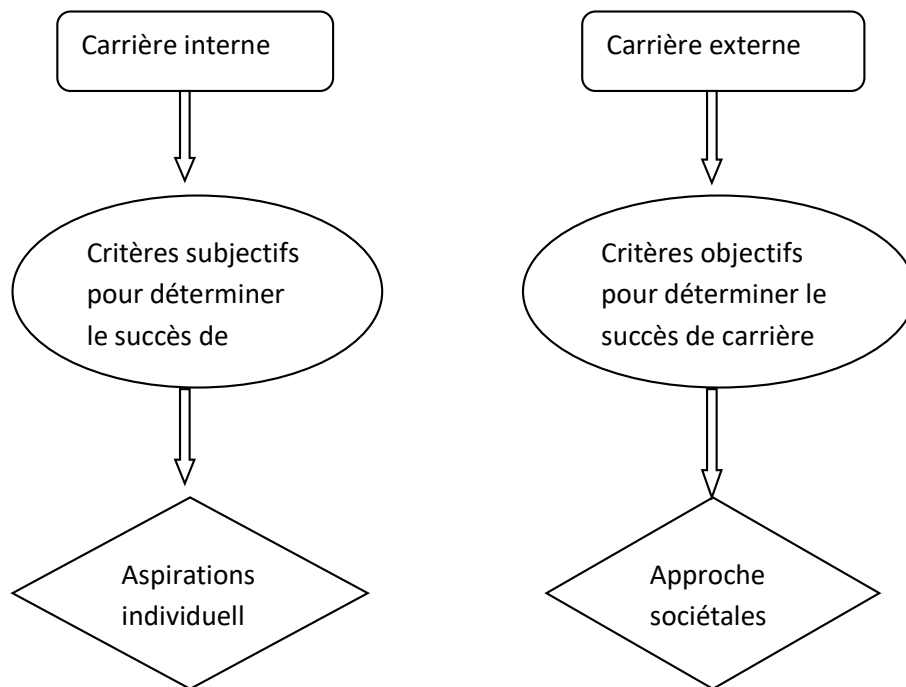
Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?	Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :
Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années.	D'utiliser mes forces ?
Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever ces défis ?	De satisfaire mon besoin de me développer ?
Quelles exigences se posent en matière de recrutement ?	De me donner des défis à relever ?
L'organisation a-t-elle les attributs nécessaires pour relever ces défis ?	D'être conforme à mes intérêts ?
	De correspondre à mes valeurs ?
	De correspondre à mon style personnel ?

Source : adapté de Saidani Wissam, « la gestion des carrières, cas pratique : sonal gaz », mémoire master en MRH, université A. Mira, Béjaia, 2020/2021.

Ainsi, la notion de carrière prend sens à la fois pour l'individu et pour l'organisation ;

- **Du côté de l'organisation :** c'est la carrière externe. Les critères de réussite sont quelque peu objectifs, relevant de la définition sociétale de la réussite d'un individu.
- **Du côté de l'individu :** c'est la carrière interne. Les normes pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles.

Figure 04 : carrière interne et carrière externe



Source : adapté de Cerdin J- L(2000), vade Mecum, « gérer les carrières », édition Ems ; management & société. P 27

II.1.1.3 La gestion des carrières

La gestion des carrières quant à elle est l'ensemble d'actions menées par l'entreprise et orientés vers le salarié pour gérer son parcours professionnels.¹⁴

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ¹⁵

¹⁴ Mobilité et gestion des carrières professionnelles. Mme AMGHAR MALIKA L3 GRH.

¹⁵ Cerdin J-L (2000), Vade-mecum, " Gérer les carrières ". Édition ; Ems, Management & société. P 27

« La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrières et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur et d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle) ». ¹⁶

II.1.1.4 Autres concepts liés à la carrière

II.1.1.4.1 L'emploi

L'emploi est compatible avec un ensemble homogène de postes de travail au sein d'une structure donnée. La fonction combine les activités et les tâches qui nécessitent les mêmes compétences.

Ainsi, la fonction regroupe de nombreux collaborateurs qui occupent des postes assez similaires les uns aux autres au regard des activités qui sont mises en œuvre et des compétences mobilisées.

II.1.1.4.2 Le métier

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un métier est un ensemble d'emplois liés entre eux par une même technique, par une forte proximité en termes d'activités et de compétences.

Selon Guy Le Boterf, la notion de métier se réfère à des règles professionnelles. L'individu qui maîtrise un métier, possède un ensemble de savoir et de savoir-faire spécifique, éprouvés par l'expérience.

II.1.1.4.3 Le poste

Le poste correspond à la condition de travail individuelle. C'est l'ensemble des activités et des tâches assignées à un individu particulier au sein d'une organisation particulière.

II.1.1.4.4 Les compétences

Selon les besoins au sein de l'entreprise, elles sont analysées par contenu et devenir de la fonction à tenir ou à tenir.

¹⁶ Chloe Guillot-Soulez (2014-2015), « la gestion des ressources humaines ». 7^e édition .p56

II.1.1.4.5 Les effectifs

Le concept qui fait clairement référence à la quantité de personnes qui développeront dans l'entreprise, aussi bien dans la logique de sortie liée à des démissions, la retraite, licenciements de toutes natures, ainsi que des projets d'emploi.

II.1.2 Historique de la gestion des carrières

II.1.2.1 Émergence

Pendant longtemps, le mot « carrière » indiquait le moment où la personne travaillait pour une autre personne. Au cours de cette longue période, chaque employé a dû prendre sa main et en poussant sa carrière en déplaçant autant que possible à l'école ou dans la formation professionnelle sur le marché du travail jusqu'à la décennie 1960, la GRH joue un rôle limité pour l'organisation même et les employeurs recrutés les gens ont besoin de l'extérieur de l'organisation. Ils ont interagi avec les situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions de mises à niveau internes qui étaient logiques pour développer le potentiel de la séquence de personnel dans leur service.

II.1.2.2 Décennie 1960 et 1970

Au cours des années 60 et 70 du siècle dernier, la situation économique est favorable et a contribué à l'émergence du concept de la carrière. Avec une demande accrue pour des postes dans la hiérarchie, il a été demandé aux employeurs de planifier de meilleurs emplois. La gestion des carrières à ce moment de déterminer les étapes que l'employé doit être soigneusement suivi.

II.1.2.3 Décennie 1980 et 2000

La mondialisation des marchés et le développement de la technologie depuis le début des années 1980 a entraîné de profondes mutations dans le monde de travail. À l'heure actuelle, les employeurs ont encouragé à accorder plus d'attention aux droits des salariés. Profitez de ceux qui s'engagent à développer pleinement les fonctions des salariés actuels pour un avantage durable sur les autres de l'arrière-pays et de rentabilité. Les employés sont confrontés à un marché du travail plus sélectif et interagissent en participant personnellement à une évolution de carrière plus efficace.

II.1.3 Les acteurs de la gestion des carrières

La gestion des carrières au sein de l'entreprise comprend de multiples parties prenantes :

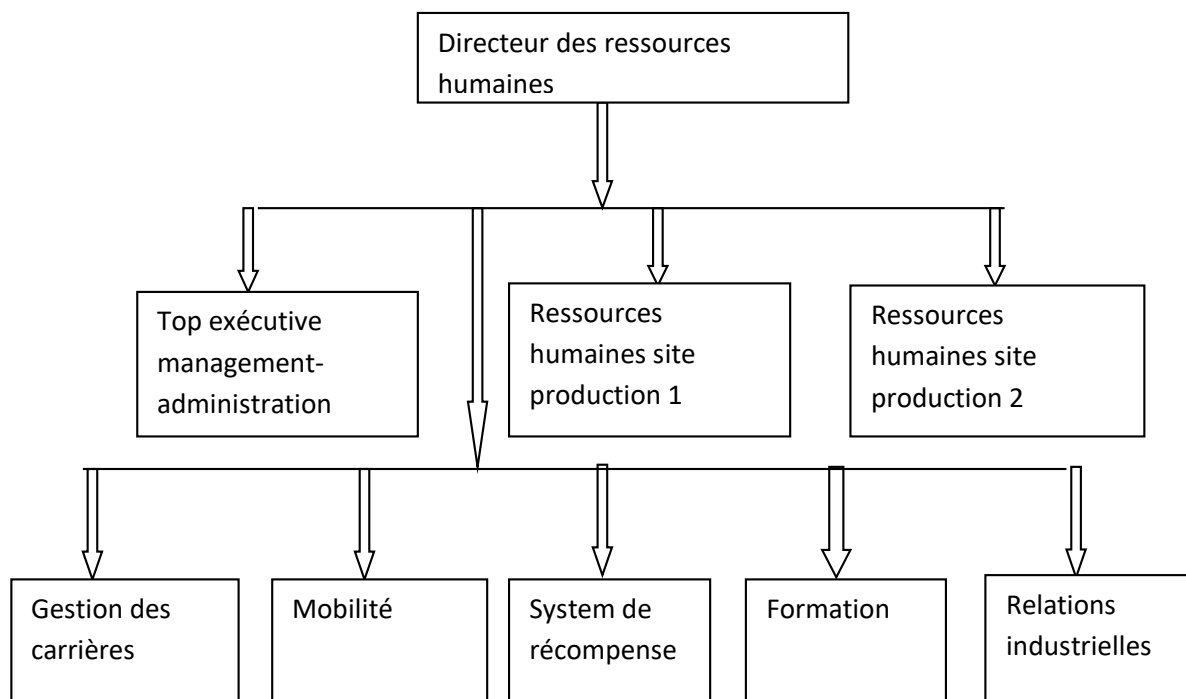
II.1.3.1 Le salaire

Le salarié doit toujours garder au courant des différentes possibilités d'emploi au sein de l'entreprise, ou en dehors de celle-ci, ainsi que les possibilités d'emploi et la mobilité, ainsi que de nombreux cours de formation offerts par l'entreprise et les plans pour le développement de diverses compétences.

II.1.3.2 La DRH

Elle définit les politiques de gestion des carrières et s'assure de leur mise en œuvre le long des hiérarchies.¹⁷ La figure 1 représente un exemple d'organisation d'une DRH.

Figure05 : exemple d'organigramme



Source : adapté de Cerdin J-L(2000), vade-mecum, " gérer les carrières" édition EMS, management et société. P 15

¹⁷ Cerdin J.L(2000), vade-mecum, " gérer les carrières" édition EMS, management & société. P 15

II.1.3.3 Le responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique est la personne qui lui revient de prendre une décision au sujet de la carrière en raison de sa proximité avec l'employé, mais la DRH et les individus les plus élevées de la séquence hiérarchique auront un impact plus important sur les décisions de développement, compte tenu de leur vision plus large de répondre aux ressources/besoins.

II.1.3.4 Les acteurs périphériques

En plus des représentants mentionnés ci-dessus, il y a d'autres loin ou interférer d'une manière beaucoup dans le processus de l'employé. Cela se produit dans de rares cas où l'entreprise et l'employé pour appeler d'autres organisations spécialisées requises par les prestataires de services externes, pour aider l'employé à créer un projet professionnel et sa mise en œuvre.

II.1.4 Les objectifs de la gestion des carrières

- La gestion des carrières et le développement du potentiel humain de l'entreprise consistent à parvenir à un meilleur équilibre entre les structures des besoins des hommes, les attentes de travail et les potentiels et aspirations des individus.
- Le rôle de l'évolution de la gestion des carrières est de planifier, mettre en œuvre et coordonner l'évolution du statut de chacun des salariés de l'entreprise selon un ou les paramètres suivants :
 - Augmentation de rémunération sous changement de fonction, ni de qualification.
- Changer de métier sans changer de compétences.
- Changer de qualification en changeant d'emploi et augmenter les salaires.
- Changement d'utilisation sans modifier aucun autre paramètre.

II.1.5 Les avantages de la gestion des carrières

La gestion des carrières présente un avantage pour le salarié ainsi que pour l'entreprise ;

Tableau N°06. Les avantages de gestion des carrières

pour l'entreprise	Pour les salariés
-gestion des promotions. Développement des compétences des salariés. -Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise Grand motivation et productivité des salariés. Réduction du turnover. meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.	D'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière). -possibilités de développement professionnel, développement des compétences et de l'employabilité. -plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Sources : Chloe Guillot-Soulez (2014-2015), « la gestion des ressources humaines ».7^eédition. P56

II.1.6 L'importance de la gestion des carrières

Les entreprises sont confrontées à la nécessité croissante de planifier l'avenir afin de maintenir et développer leur avantage concurrentiel. On pourrait considérer l'importance d'une mise en œuvre fonctionnelle de la gestion a deux niveaux ;

Tableau N°07 : l'importance de la gestion des carrières

Pour l'organisation	pour l'individu
<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer à répondre aux besoins en RH tant en main-d'œuvre requise qu'en compétence requises -gardez certains employés. -améliorer sa flexibilité. -mettre en place une relève de qualité. -mobiliser le personnel pour atteindre ses objectifs. -renforcer sa culture. 	<ul style="list-style-type: none"> -la sécurité d'emploi. -développement de ses compétences. --fusionner dans la société et le considérer comme un membre à part entière -répondre aux besoins de reconnaissance et d'appréciation par l'accès à des postes plus hiérarchisés ; et puis exercer plus de pouvoir dans l'organisation. -se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation du potentiel de l'individu dans la performance du travail.

Source : ce tableau est réalisé par nous même

II.1.7 Les étapes de développement d'une carrière

Selon Cerdin J. L, la carrière est « une succession d'attitudes et des comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie ».il découpe la carrière en quatre grandes étapes :

II.1.7.1 La période d'exploration

Au début de sa carrière, un individu cherche sa « voie ». Il teste de nombreuses options de carrière et différents types d'organisations.

II.1.7.2 L'établissement et l'avancement

Ici, la réussite professionnelle est définie comme une série de mouvements organisationnels tels que des promotions ou des mutations.

II.1.7.3 La croissance, le maintien ou la stagnation

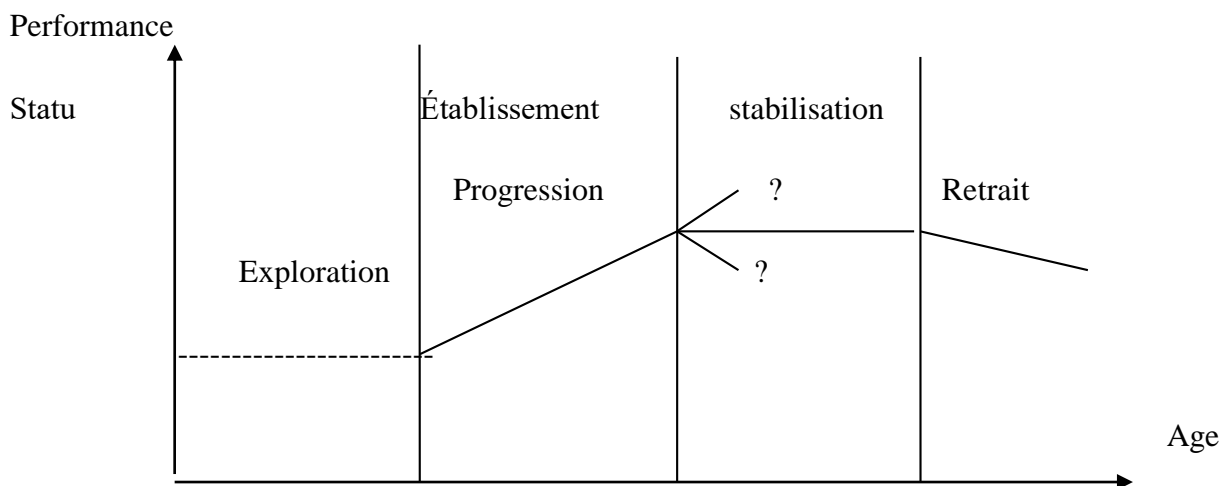
Cette période correspond à la « mi- carrière ». L'individu peut toujours vouloir monter dans la hiérarchie ou mieux rester à son emplacement actuel. La récession peut également se produire si l'employé a atteint son potentiel maximum ou si l'organisation, en manque de croissance, n'a aucune chance à offrir.

II.1.7.4 La période de détachement graduel

L'individu se retire peu à peu de sa vie professionnelle, soit « conduit » par le progrès technique ou défaut, ou décide de se retirer psychologiquement du domaine professionnel. Cette période comprend la retraite.

La figure suivante montre ces différentes étapes ;

Figure 06 ; Les différentes étapes de la carrière

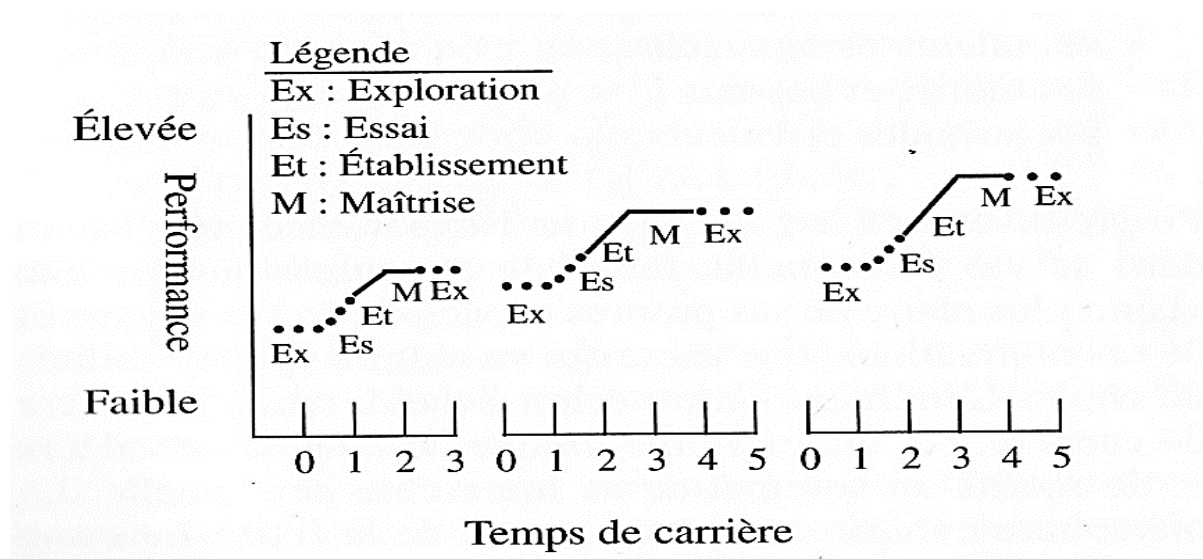


Source : adapte de Cerdin J-L (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. **P 110**

CHAPITRE II : La gestion de carrières

La linéarité de ces modèles est actuellement remise en question. Les différentes étapes ne sont adaptées au cours d'une vie. Hall et Marvis proposent un nouveau modèle (la figure.). Ce modèle récursif, avec une succession de différentes étapes qui font partie des périodes courtes et renouvelables, se traduit par de meilleures interruptions de plus en plus de nouvelles carrières.¹⁸

Figure 07 : Modèle récursif des étapes de la carrière



Source : adapte de Cerdin J- L(2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. P111

¹⁸ Cerdin J- L (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. P111

II.2 Les outils de la gestion des carrières

Les différents outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salaires et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.¹⁹Le personnel en particulier de gestionnaires, les exigences du deuxième type d'outils mentionnées, pour maintenir leur employabilité ou leur développement, en particulier en assurant le développement de leurs compétences.

II.2.1 Outils de suivi de l'évolution des salaires par l'entreprise

Tous les outils de suivi de l'évolution des collaborateurs permettent aux entreprises de construire leurs décisions de mobilité. et parmi les principaux outils ;

II.2.1.1 Assessment Center

Il s'agit d'un ensemble de méthodes qui inclut des tests et des exercices effectués par les participants sous observation. Soulignez le jeu de rôle et les approches comportementales. Il s'agit de mettre les gens dans des positions pour découvrir leurs compétences, leur sélection et/ou les développer.

Les principaux domaines d'application sont ;

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

II.2.1.2 L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qu'il faut respecter :

II.2.1.2.1 Introduction

Permet de soumettre la structure de l'entretien. Il est principalement lié à la détermination de l'objectif de l'entretien.

II.2.1.2.2 Bilan de l'année par l'évaluer

C'est très important, cette étape permet à la personne qui a été évaluée d'apporter et de commenter ses conclusions.

¹⁹Cerdin J- L (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. p171

II.2.1.2.3 Evaluation par le responsable

C'est à cette étape que l'évaluateur exprime son jugement.

II.2.1.2.4 Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations

Permettre d'aborder la façon dont un employé peut améliorer ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les problèmes de développement personnel des résidents peuvent être abordés.

II.2.1.2.5 Aborder l'avenir

C'est à ce stade que les problèmes de développement de carrière sont soulevés. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

L'entretien annuel d'évaluation apparaît comme l'outil le plus fréquemment cité. Ce document promeut particulièrement ;

- La communication entre le salarié et sa hiérarchie directe ;
- Définir les compétences ;
- Le salarié exprime son désir de mobilité ;
- Satisfaction du salarié vis-à-vis de son poste et de ses aspirations de développement personnel ;
- Déterminer le désir du salarié de suivre une formation et l'inscrire dans le cadre d'un projet.

II.2.1.3 L'évaluation à 360 degrés

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même ; ces personnes

Peuvent être membre de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation.

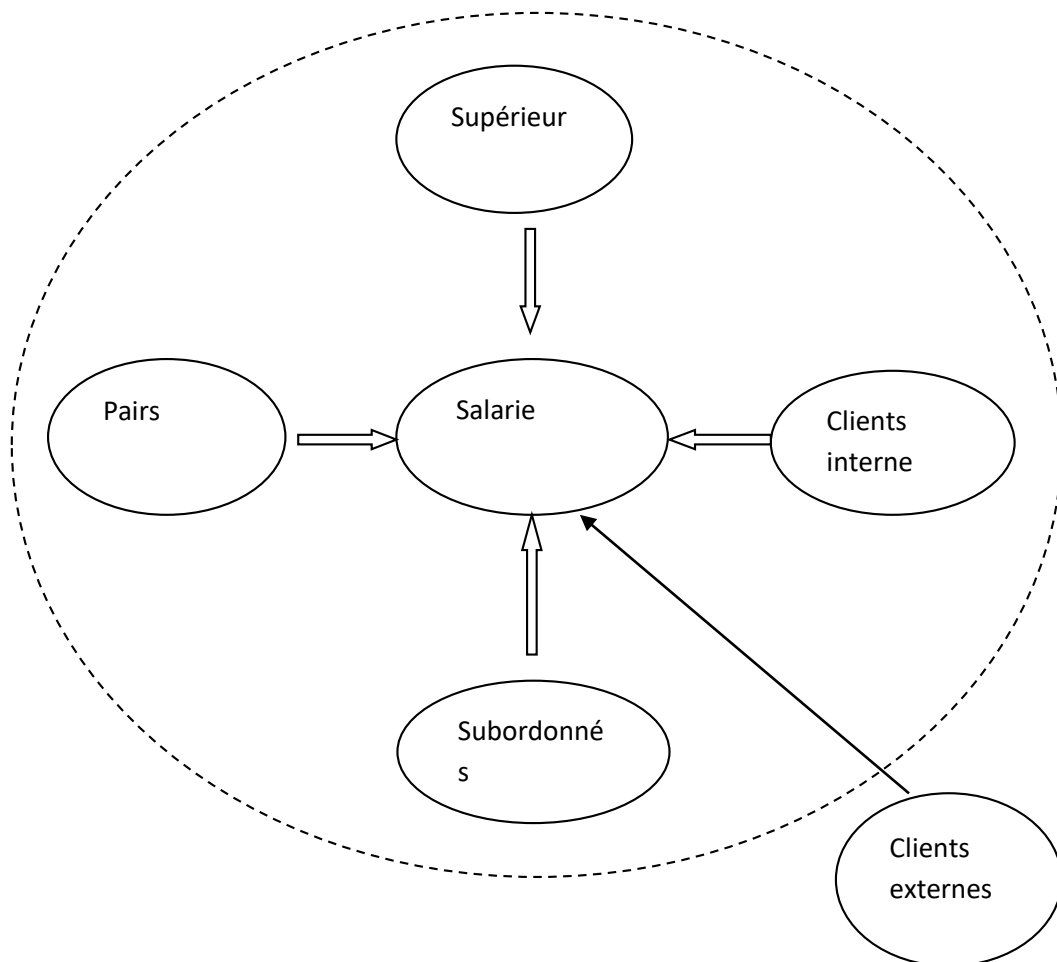
CHAPITRE II : La gestion de carrières

Tableau08 : Les principaux évaluateurs de l'entreprise

La personne a évalué	<p>-Le salarié s'auto évalue</p> <p>-Cette approche est particulièrement utile si l'employé est sincère dans l'exécution de cet exercice</p>
Le supérieur hiérarchique direct	<p>-cette évaluation est matérialisée par le traditionnel entretien annuel</p> <p>-le supérieur hiérarchique direct, en tant que manager, a un rôle central dans le développement de ses subordonnés</p>
Les pairs	<p>-les objectifs de cette évaluation sont généralement de fournir une rétroaction et de faciliter le perfectionnement du personnel.</p> <p>-cette évaluation se remplit surtout dans la situation de travail en équipe.</p>
Les subordonnés	<p>-ils constituent la source la plus sensible en termes de légitimité car ils reflètent le processus classique.</p> <p>-ils sont les mieux placés pour évaluer les qualités managériales de leur supérieur immédiat.</p>
Les clients internes	<p>-Le salarié travail en contact avec d'autres personnes dans l'organisation qu'il apporte ses compétences pour répondre à leurs besoins.</p> <p>-cette source fournit à l'employé une rétroaction utile, notamment sur son comportement.</p>

Source : ce tableau est réalisé par nous-mêmes

Figure08 : Evaluation à 360 degrés



Source : adapte de Cerdin J- L (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Edition Ems, management & société. P176

II.2.1.4 Les comités de carrière

Ces comités réunissent au moins N+2 cadres par rapport aux personnes revues. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personne(s) en charge de la gestion des carrières. Sur la base des scores qu'ils ont, les supérieurs hiérarchiques donnent leurs appréciations.

Les comités de carrière sont souvent réservés aux cadres mais doivent inclure tous les salarés pour décider de leur mobilité.

II.2.1.5 La revue de potentiels

Des comités de carrière décident des postes que chacune des personnes examinées peut occuper, disons dans un délai de cinq ans. Les décisions sont particulièrement fondées sur l'analyse des compétences des personnes exprimées, par exemple, dans le cadre d'un Assessment Center.

II.2.1.6 La formation des potentiels

Comme les hauts potentiels sont ceux qui fermeront les dirigeants de l'entreprise dans les années à venir, cette dernière accorde un statut particulier à leur développement. Une fois sélectionnés, l'entreprise les prépare à leurs futures responsabilités.

II.2.1.7 L'organigramme prévisionnel

L'organigramme prévisionnel, également appelé organigramme de remplacement ou organigramme bis, concerne en réalité les postes à haute responsabilités dans l'entreprise.

Il est essentiel de pouvoir réagir rapidement au départ du titulaire. Il permet également des prévisions à long terme.

II.2.1.8 Les comités métier

Ils sont proches des comités de travail, car leur but est de réfléchir collectivement aux possibilités de développer une équipe de travail. Doté de sa composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure experte.

II.2.1.9 Les pépinières ou viviers

Ses dispositifs ciblent les jeunes potentiels destinés à occuper des postes de direction. C'est un département spécial pour le recrutement de jeunes diplômés. Leur première année dans l'entreprise est consacrée à la formation.

II.2.1.10 L'observatoire des métiers

Cet outil permet de déterminer les compétences qui seront nécessaires dans les années à venir. Ils participent ainsi à la planification future des emplois et des compétences. Il permet notamment de construire des référentiels de compétences.

II.2.1.11 Système de mentor

Des programmes d'orientation officiels peuvent être préparés pour faciliter le perfectionnement professionnel des employés. En termes d'évolution de carrière, les relations

informelles établies entre le mentor et son protecteur apparaissent plus fortes que les relations formelles imposées par la gestion des carrières.

II.2.1.12 Suivi des carrières

Des comités composés d'employés et des représentants de la direction peuvent examiner l'application des pratiques de gestion des carrières dans l'entreprise. C'est l'occasion de vérifier si chaque acteur est performant, du service RH, à travers le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière.

II.2.2 Outils d'accompagnement des projets des salariés

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

II.2.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

Une entreprise peut notifier à ses salariés des entretiens professionnels avec leur supérieur hiérarchique ou leur responsable des RH. Ces entretiens peuvent prendre de nombreuses formes différentes, notamment :²⁰

- 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 carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié. Il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.

II.2.2.2 La bourse des emplois

Toutes les offres d'emploi au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être consultées dans la bourse d'emploi. Souvent une description de poste détaillée avec les informations nécessaires pour postuler. Il est généralement mis à jours mensuellement.

Cependant, cet outil présente certains inconvénients s'il est mal utilisé.

²⁰ Cerdin J. L. (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. P 180

II.2.2.3 Les cartes des métiers

Permettent aux employés de visualiser les zones de mobilité au sein de l'entreprise. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur position actuelle, une mobilité longue distance sous une forme ou une autre. Ces cartes des métiers identifient les chemins potentiels à travers les portails qui se matérialisent.

II.2.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences

L'évaluation des compétences fournit des orientations. Qu'en disant :

- Pour sélectionner des projets professionnels
- Diriger et suivre les travaux.

Le bilan des compétences donne aux managers des signes pour comprendre toutes leurs compétences et leurs potentiels. Il peut compléter l'entretien de carrière. Ainsi, il peut être réalisé à la demande du salarié dans le cadre des dispositions réglementaires. Cette évaluation est ensuite confiée à un organisme agréé.

II.2.2.5 L'outplacement

L'attente ne permet pas toujours à une entreprise de retenir tous ses employés. L'un des outils d'aide au départ est l'outplacement.

A l'initiative de l'employeur et avec l'accord du salarié, l'outplacement aide le salarié à trouver un emploi professionnel dans une autre entreprise.

II.2.2.6 Les formations

Les formations permettent au personnel de maintenir ou de développer leurs compétences. Elles contribuent à leur emploi, qu'elles soient qualifiées ou non. Du point de vue de la théorie du capital humain, les individus investissent dans leur propre capital dans le but d'obtenir un retour sur investissement en termes de carrière.

II.2.2.7 Le coaching

Terme moderne, désigne d'être accompagné dans ses activités et dans ses réflexions professionnelles. Le coaching de croissance est un peu centré sur l'existence afin d'aider une personne à trouver le sens de son projet individuel.

II.2.2.8 Le conseil ou l'orientation de carrière

Rédiger une lettre de motivation et un CV est souvent un exercice délicat pour les personnes qui envisagent de déménager. Le bilan de compétences permet de mieux se connaître et d'identifier un projet va « porter » puis il s'agit de guider la personne pour l'aider à avancer dans sa carrière. Il peut aussi être l'occasion de sensibiliser les personnes aux enjeux de la carrière et des invités à adopter une position de « vigilance » vis-à-vis des possibilités ou d'opportunités d'emploi.

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

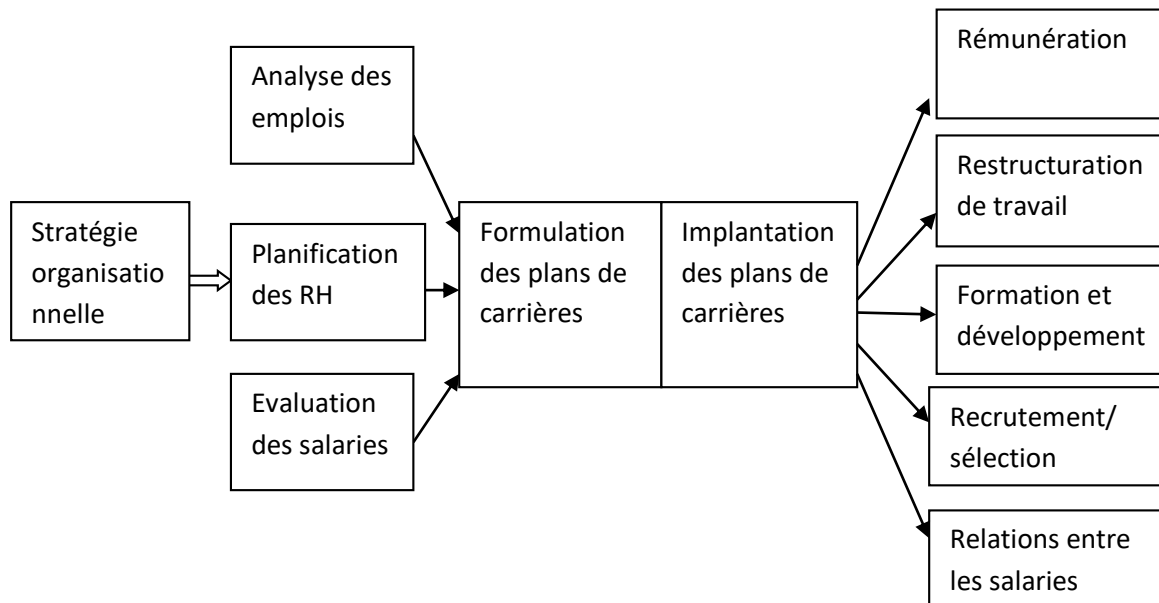
La gestion des carrières comprend les activités qui relèvent de la gestion des ressources humaines. Elle contribue à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, par sa participation à la satisfaction des besoins en ressources humaines de l'entreprise tout en identifiant les jalons de développement des employés.

II.3.1 Un système au cœur de la GRH

Pour une organisation, une gestion des carrières est bénéfique car elle contribue à répondre aux besoins en RH. La planification des ressources humaines, dans une perspective de gestion prévisionnelle, est une expression de la stratégie organisationnelle en matière de RH. La gestion des emplois semble faire partie intégrante de la planification future des emplois et des compétences.

La gestion des carrières est au cœur de la GRH, comme le souligne la figure,

Figure 09 : Au cœur de la GRH



Source : Adapté de Cerdin J- L (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. P23

Le système de la gestion des carrières est au cœur de la GRH car il favorise à la fois selon Guérin et Wils : ²¹

- **L'approche censuelle** : elle vise à répondre aux besoins des salaires et des employeurs. Cette approche contribue à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée** : recherche la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle et la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

II.3.2 Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH

Puisque la gestion des carrières fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, elle interagit donc avec d'autres activités de GRH. Comme l'analyse de poste, la planification

²¹Cerdin J-L (2000), vade Mecum, « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société. P24

des RH, le recrutement, la sélection, la rémunération, l'évaluation de rendement, le développement des compétences.

II.3.2.1 L'analyse des postes

L'analyse de poste est essentielle à l'élaboration de plan de carrière, car elle permet d'identifier les connaissances, les compétences et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les employés peuvent également utiliser ces informations pour élaborer leur plan de carrière

Cependant, l'établissement de gestion de carrière sur la base de l'analyse du travail comporte certains risques, en termes de limitation des descriptions d'emploi, ce qui peut être préjudiciable à l'avancement de carrière. D'autre part, la vitesse qui change de technologie, qui survient et les objectifs de l'organisation rendent difficile la nécessité des nouvelles attentes de l'entreprise à l'avenir. Ainsi, il sera nécessaire de donner plus de flexibilité pour le contenu des postes de travail et de rendre cela possible fréquemment, pour le moment, alors parlé même sur certaine ingéniosité des postes de travail.

II.3.2.2 La planification des ressources humaines

La gestion des carrières est liée aux exigences de la planification des ressources humaines découlant des plans et des objectifs d'organisation de ses besoins dans le travail, à la fois qualitativement et quantitativement, et à ces attentes de ressources pour répondre à ces besoins.

La GRH vise à développer les ressources (compétences, talents, et aptitudes, etc.). Suivre la vie professionnelle de tous ceux qui travaillent dans l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.

II.3.2.2 Le recrutement

Quand ils ont de postes vacants, et beaucoup d'organisation en donnent la priorité aux employés qui sont déjà en service et l'utilisation pour les personnes à l'extérieur lorsque les candidats internes ne réunissent pas les exigences de ces fonctions. Par ailleurs certains politiques ont été adoptés par des organisations en matière de promotion et de mobilité des salariés sont ouvertes, alors que d'autres on dit qu'il est fermé. S'il y a une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toutes les informations dont elle dispose

sur les postes à pourvoir et donne la possibilité aux salariés de choisir les postes pour lesquels ils souhaitent postuler.

II.3.2.4 La sélection

L'employeur doit également préciser les critères de sélection qui permettront le personnel pour la nomination de la fonction la plus intéressante d'intérêts et de mobilité accrue.

II.3.2.5 La rémunération

Cependant, plus les recommences augmentent avec les promotions, qui sont des moyens traditionnels pour faire avancer le développement de carrière. La rémunération est un concept plus global qui tient compte de tous les avantages liés à l'emploi. Dans le langage courant, le salaire et les primes sont une seule et même chose et sont utilisés pour fixer la contrepartie monétaire que le salarié reçoit en contrepartie de son travail, ce qui constitue une rémunération directe. Pour plus de détails, la rémunération directe consiste généralement en :

- **Salaire de base** : directement lié à une classification du réseau, chaque niveau conforme au coefficient salarial, qui détermine le montant minimum perçu par le salarié.
- **Salaire de performance** : elle est liée à la performance de l'employé.
- **Diverses primes** : peuvent être fixes ou variables. Ils ne dépendent pas du résultat de l'employé, mais sont souvent liés au travail à la fonction ou l'emploi.

II.3.2.6 L'évaluation de rendement

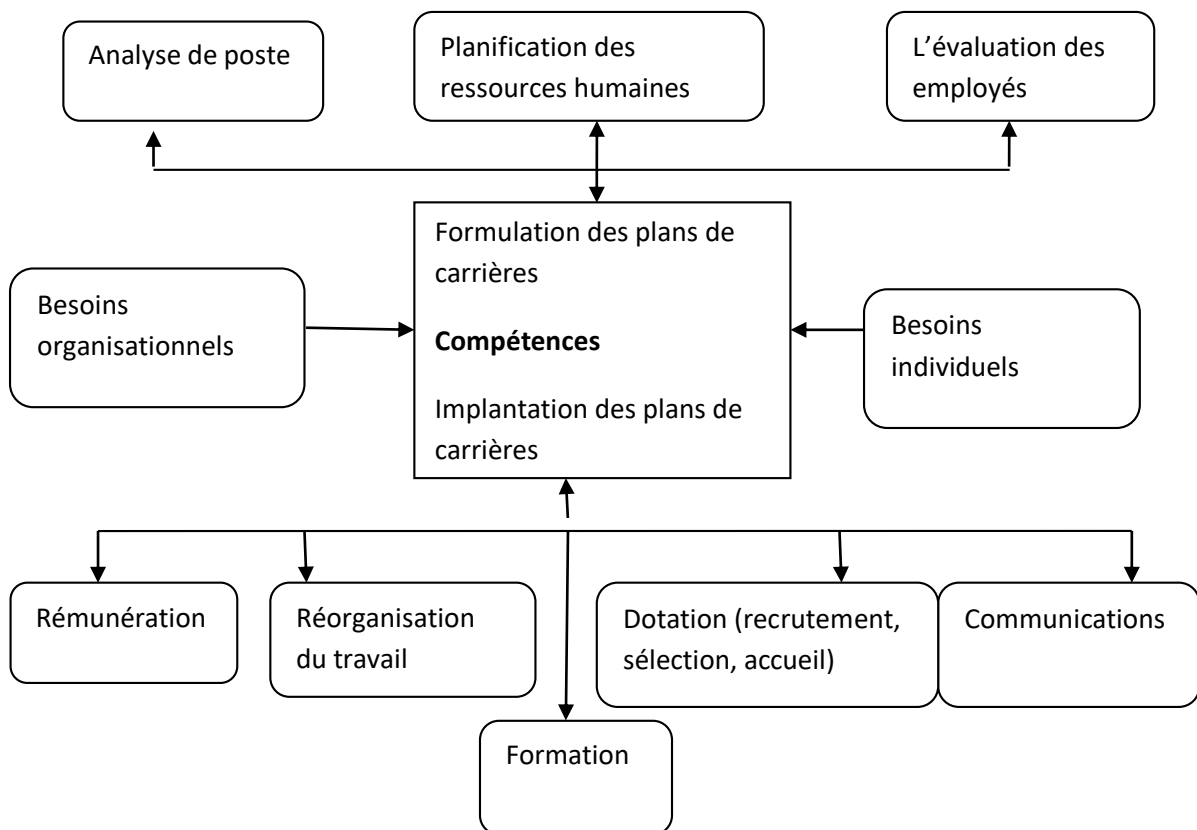
La séance d'évaluation est l'occasion de rencontrer et d'exprimer leurs parties prenantes, notamment pour les salariés qui auront l'occasion d'échanger sur ses objectifs et son projet professionnel. L'administrateur peut à travers les performances antérieures du salarié, proposer et suggérer des moyens d'améliorer ses performances à court terme, afin que ce dernier réalise ses performances à long terme.

L'évaluation consiste à identifier les écarts entre les résultats attendus et ceux déjà atteints. Elle consiste également en un meilleur management fonctionnel car il renvoi aux faiblesses et aux forces en termes de compétences, permettant d'installer au mieux les personnels aux postes les plus adaptés grâce à leurs connaissances.

II.3.2.7 Le développement des compétences

Cette activité fait partie de gestion des carrières. Conformément à l'élaboration d'outils qui permettent aux employés pour acquérir les compétences nécessaires pour occuper les emplois qu'ils veulent. Après l'installation des objectifs qu'ils veulent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent être recherchés la participation à des programmes de formation afin d'améliorer leurs connaissances, compétences et attitudes, et améliorer leurs progrès et atteindre leurs objectifs.

Figure 10 : système de gestion des carrières.



Source : Cloudfront.net, gestion des carrières consultées le 17/05/2022 à 22 h30

Conclusion

La gestion des carrières consiste à mobiliser et à dynamiser l'outil qui consiste à concilier les aspirations du personnel et les aspirations de l'entreprise. Aussi pour améliorer les résultats et la performance de l'organisation à condition qu'il soit efficace. Donc, dans ce chapitre, nous avons parlé sur la gestion des carrières, et après avoir définie cette dernière nous avons décrit son importance et son objectif dans les organisations, aussi montre la pratique les outils de la gestion des carrières pour gérer une meilleure carrière d'un salarié et pour une meilleure performance de l'entreprise.

La gestion des carrières est un moteur de satisfaction et de mobilisation du potentiel humaine. et elle est le cœur de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE III :

*LA GESTION DES CARRIERES AU
SEIN DE SONATRACH*

Ayant développé dans les chapitres précédents la GRH et la gestion des carrières .Nous allons présenter dans ce chapitre la gestion des carrières au sein de SONATRACH de Bejaia (TRC), nous avons subdivisé ce chapitre en trois section la première à pour le but de présentation de SONATRACH de Bejaia : nous aborderons l’historique et la définition de SONATRACH. Et la deuxième section pour présenter la gestion des carrières au sein de SONATRACH de Bejaia. Et pour finir dans la troisième section l’analyse et interprétions et discussion des résultats.

III.1 Présentation de l’organisme d’accueil

SONATRACH est une compagnie nationale algérienne d’envergure internationale ; c’est la clé de voute de l’économie algérienne. Le groupe pétrolier et gazier SONATRACH intervient dans l’exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de génération électrique, d’énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d’eau de mer et d’exploitation minière.²²

III.1.1 L’historique de SONATRACH

- **La SONATRACH :** a été créé le 31-12-1963 par décret 63-491 pour assurer la responsabilité du transport et la commercialisation des hydrocarbures .la SONATRACH s’est vite élargie par décret n°66-296 du 22-09-1966 pour devenir une société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Et en 1966, les pouvoirs de SONATRACH se sont élargis à la prospection, à la production, au raffinage, et à la fabrication des produits chimique.et en 1972 la SONATRACH détenait le contrat total des réserves de gaz, s’occupait à 100% du transport et participait à 77% à la production du pétrole et ses condensats.

²² WWW.Sonatrach-dz.com

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Les sociétés étrangères n'existaient plus en 1972, sauf au niveau de la production et la recherche mais à très faible participation, en suite elle a décidé pour la transformation du gaz naturel à travers le territoire national tel que ARZEW et SKIKDA.

Actuellement, elle se présente sur tout le territoire national et même à l'étranger.²³Ses activités se divisent comme suit :

- **Activité en amont** : elle s'occupe de la recherche, de l'exploitations et du forage.
- **Activité en aval** : c'est l'industrie et la production de pétrole, de la raffinerie (transformation du pétrole).
- **Activité de commercialisation** : elle s'occupe de la commercialisation des produits pétroliers
- **Activité de transport par canalisation** : elle est constituée de plusieurs directions a travers les pays qui gère les oléoducs et/ou les gazoducs dans la mission principale et d'acheminer le pétrole vers les terminaux du nord, les raffineries et les ports pétroliers.
 - RTC : région de transport centre (Bejaia)
 - RTC : région de transport HAOUD EL HAMRA (HASSI MESSAOUD)
 - RTC : région de transport Est (Skikda)
 - RTO : région de transport Oust (Arzew)
 - RTI : région de transport In Amenas
 - GPDF : Gazoduc Pedro Duran Farrell (vers Italie)
 - GEM : gazoduc vers L'Espagne

Parmi toute cette région, nous se consacrer à celle de Bejaia qui est une direction régionale et l'une des sept régions composant l'activité de transport par canalisation.

III.1.1.1 SONATRACH de Bejaia (RTC)

SONATRACH de Bejaia est l'une des cinq directions régionales de transport par canalisations des hydrocarbures (RTC), et elle est rattachée directement à la division exploitation .Son effectif est d'environ 480 travailleurs répartis sur 11 sites géographique, Sa mission consiste en le transport, le stockage, et la livraison des hydrocarbures liquides et gazeux (condensat pétrole brut et gaz naturel).La source principale des hydrocarbures est bien la région de HASSI

²³<https://www.etudier.com/dissertations/historique-Du -Complexe/26336.html> consulté le 09-05-2022 à 11 :41

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

MESSAOUD , et le cheminement de ces derniers vers Bejaia est exploité par les structures suivantes :

- Station n°1 : Djamaa (SP 1bis)
- Station n°2 : Biskra (SP2)
- Station n°3 : M'silla (SP3)
- Station n°3 : Béni Mansour (SBM)

En plus à ces station-là (TRC) de Bejaia gère une autre station de compression de gaz (SC3) Djelfa, et trois terminaux d'arrivées :

- Le terminal d'Alger (TRA)
- Le terminal de Gaz de BORDJ MENAIEL
- Le terminal arrivé à Bejaia, HAOUD EL HAMRA

III.1.1.2 Situation géographique de la (RTC) de Bejaia

Est située au sud de la ville de Bejaia (arrière porte) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle et elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

- **Terminal « Sud et Nord »**
 - Surface clôturée : 516435M².
 - Surface couverte : 7832M².
 - Surface occupée par les bacs : 43688 M².
 - Surface non clôturée : 2250M².
 - Hangar de stockage : 3800 M².
- **Foyer**
 - Surface couverte : 1155 M².
- **Le port pétrolier**
 - Surface clôturée : 19841 M².
 - Surface couverte : 300 M².
 - Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 M².

III.1.2 Présentation de l'organisme de la SONATRACH de Bejaia (RTC)

La mission de la (RTC) de Bejaia est le transport, stockage, livraison, des hydrocarbures et la sauvegarde de son patrimoine. Elle est chargée de l'exploitation de deux oléoducs et d'un gazoduc.

La région transport centre est dotée en matière de gestion d'un organigramme composé de différente sous-direction et département :

III.1.2.1 La direction

Composée par le directeur régional. Elle chapeaute :

III.1.2.1.1 Le département Hygiène et Sécurité (HSE)

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humaine et matériel de la (RTC), Il est composé de trois service : service prévention, service environnement, service intervention.

III.1.2.1.2 Le centre informatique

Il regroupe les moyens d'exploitation et développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la vision transport.

III.1.2.1.3 Assistant de la direction

- ✓ La sécurité interne.
- ✓ Agent de sécurité.
- ✓ Patriote, qui est chargé de la veiller à la sécurité du linge contre les actes de sabotages et de terrorisme.

III.1.2.2 La sous-direction d'exploitation

Elle est subdivisée en deux départements suivants :

III.1.2.2.1 Département exploitation gaz

Il est chargé de l'exploitation gazoduc GG1 de Hassi R'mel à Bordj Menaiel. Le gaz étant livré directement de la SONATRACH qui alimente la région centre. Il gère aussi la station de compression SC3 moudjebara(Djelfa), ainsi que le terminale GG1 Bordj Menaiel.

III.1.2.2.2 Département exploitation liquide

Il est chargé de l'exploitation de deux ouvrages pétroliers en l'occurrence :

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

- L'oléoduc Houd EL Hamra vers Bejaia (OB1).
- L'oléoduc Béni Mansour vers Alger(OC1).

Donc il veille au transport du pétrole du Sud vers le Nord et sa préservation en qualité, Alors toutes les stations sont sous sa coupe.

III.1.2.3 La sous-direction technique

Cette sous-direction est compose de quatre départements suivants :

III.1.2.3.1 Département maintenance(MTN)

Il a pour mission la maintenance des équipements industriels de l'oléoduc et du gazoduc, la planification des périodes de révisions sur les moteurs sans arrêter le pompage. Son personnel est composé uniquement des mécaniciens, instrumentistes et électriciens.

III.1.2.3.2 Département approvisionnement et transport (ATR)

Ce département approvisionne la RTC en matériel nécessaire à son fonctionnement. Il doit faire face à tous les achats et leur gestion, il assure le transport du personnel.

III.1.2.3.3 Département travaux neufs (TNF)

Ce département s'occupe de l'étude et de suivit des projets d'investissement de la RTC dans les différents domaines. C'est à lui d'élaborer les cahiers de charge.

III.1.2.3.4 Département de protection des ouvrages (PTO)

Ce département est pour protéger les canalisations contre les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation et les actions de la nature.

III.1.2.4 La sous-direction finances et juridique

Elle est composée de trois départements suivants :

III.1.2.4.1 Département finance

Ce département prend en charge la gestion comptable et financière de la RTC.

III.1.2.4.2 Département budget

Il prend en charge l'élaboration du budget de l'année avenir et aussi l'élaboration des plans de gestion de moyen terme.

III.1.2.4.3 Département juridique

Il veille sur les biens et l'intérêt de la RTC.

III.1.2.5 La sous-direction administration

Elle est composée de trois départements suivants :

III.1.2.5.1 Département administratif et social (ASL)

Il veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, élaboration de la paie des agents et le volet de gestion de personnel.

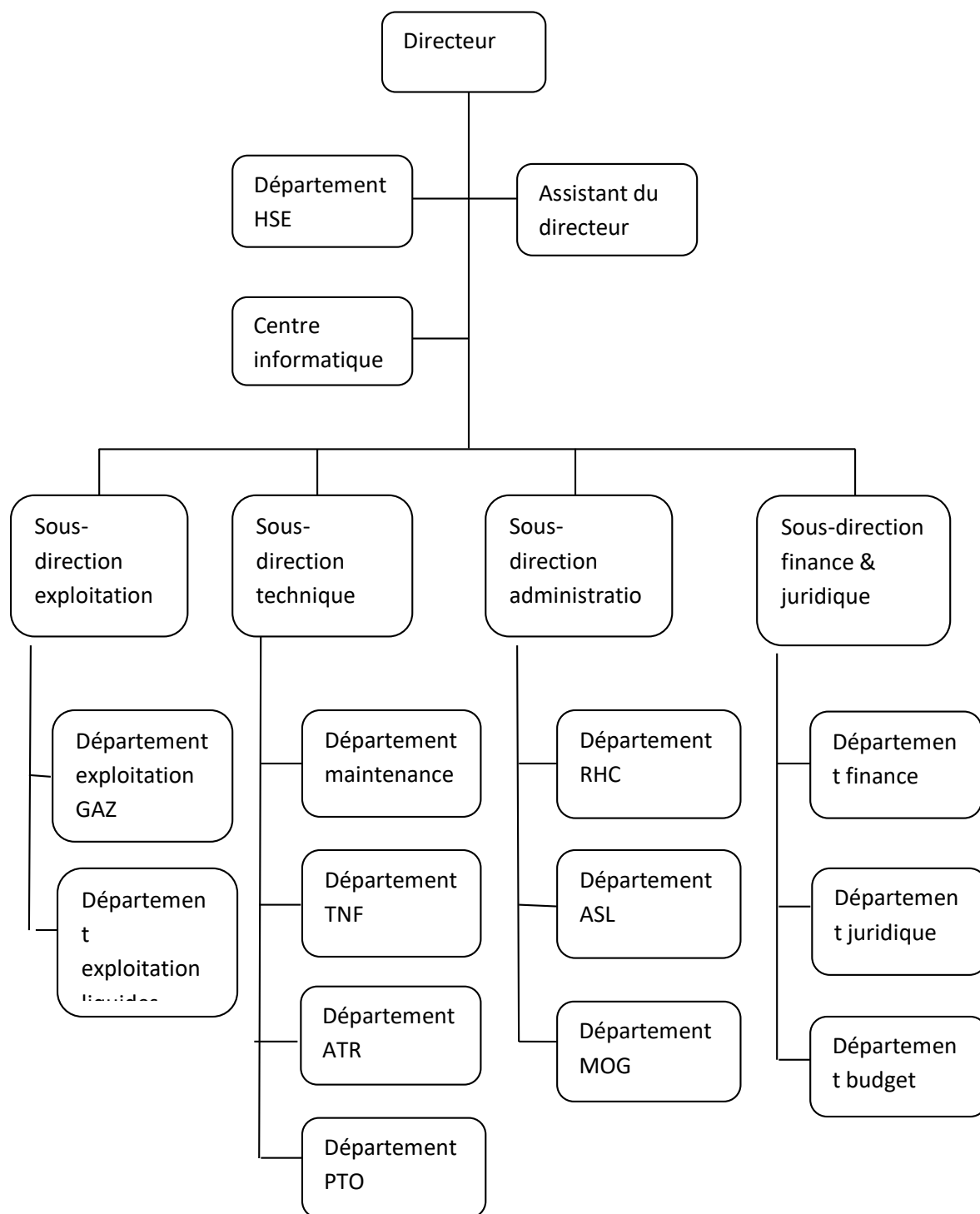
III.1.2.5.2 Département ressources humaines et commercialisation (RHC)

Il est pour objectif stratégique qui est la recherche et l'acquisition du potentiel humain et leur développement dans le temps (compétence, formation).

III.1.2.5.3 Département moyen généraux (MOG)

Ce département fournit le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires...).

Figure n°11 : Organigramme de détail de la RTC



Source : document interne de SONATRACH

III.1.3 La structure du département ressources humaines et commercialisation(RHC)

Chaque entreprise dispose d'un département RH, ce dernier est rattaché à la sous-direction administration. Il a comme objectif, la prospection et le recrutement du potentiel humain. Sa préservation et son développement rentrent dans le cadre de réaliser une meilleure performance possible.

III.1.3.1 Les taches du département RHC

Ce département effectue plusieurs taches pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces taches on peut citer :

- Trouver les rapports mensuels, trimestriels.
- Recruter le personnel permanent et temporaire.
- Traiter les mouvements des agents.
- Elaborer le plan de recrutement et celui de formation.

III.1.3.2 Les objectifs du département RHC

Sont résumés comme suit :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation.
- Optimiser la gestion du centre formation de l'entreprise.

Et pour bien mener ces objectifs, ce département se divise en services, qui sont :

III.1.3.2.1 Service gestion provisionnelle

Il est composé de responsables des RH et des directeurs d'études de gestion. Il a des missions principales, qui sont les suivantes :

- Mise à jour des informations du personnel pour la préparation du rapport général.
- Elaboration des plans de recrutement.
- Faire des prévisions à moyen terme afin de détecter les besoins de l'entreprise en termes de RH et préparer à la fin un plan de recrutement qu'il doit présenter à la hiérarchie pour approbation.

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

- Assister les structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des mouvements professionnellement des agents de la RTC, afin d'aboutir à une fiche de synthèse.

III.1.3.2.2 Service recrutement / formation

Son rôle est d'acquérir des employés en fonction des besoins de l'entreprise et conformément aux tâches qui lui sont confiées comme suit :

- Plan de valorisation de recrutement.
- Etablissement des demandes de vocation de personnel.

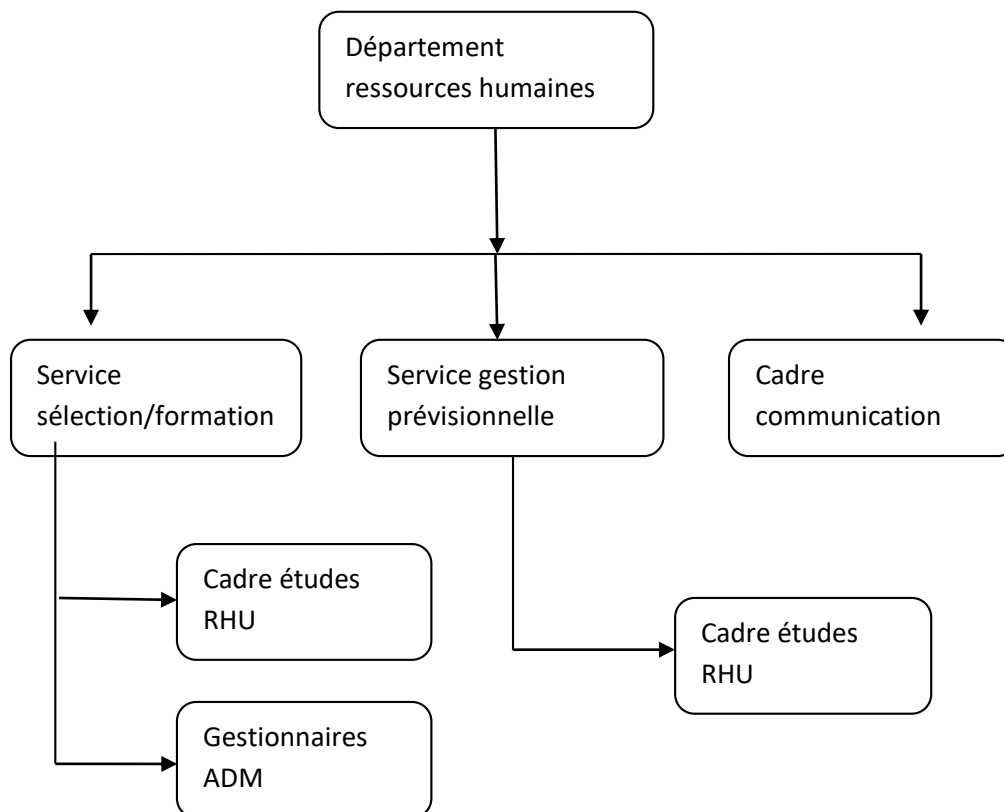
Il convient aussi de noter que dans cette section, il basé le sauvetage des candidats dans le cas d'un recrutement externe :

- Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes structures.

III.1.3.2.3 Cellule de communication

Sa mission est de fournir de l'information de la haute direction, y compris le bureau régional pour tous les travailleurs, que ce soit par des réunions planification ou par l'affichage électronique ou de l'écran dans chaque chambre placée dans un coin.

Figure n°12 : L'organigramme de département RHC



Source : document interne de SONATRACH

III.2 Gestion des carrières au sien de (RTC)

Gérer la carrière, c'est trouver la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires aux différents métiers et les ressources humaines dont dispose l'entreprise ; c'est un domaine qui a été complètement remanié dans les années 90.

La gestion des carrières, a pour développer les compétences professionnelles de l'individu, et d'un autre cotie, atteindre un équilibre possible entre les besoins en homme, les attentes et aspirations du personnel à l'égard du travail afin de pouvoir compter sur un personnel motivé.

Pour parvenir à une gestion des carrières efficace de ses employés, la nécessité de l'entreprise par écrit et la classification des emplois, selon l'évaluation locale de la nature du travail.

III.2.1 La démarche de recrutement de la (RTC)

Le recrutement est considéré comme le premier processus de la gestion des carrières, pour mieux gérer ses ressources humaines, la RTC à adapter la politique de recrutement appropriée à ses objectifs à long terme et l'évolution de son environnement.

Au sein de la RTC, le service gestion prévisionnelle passe sur tous les départements de cette dernière pour recenser tous les besoins de ces départements qui doivent justifier leurs besoins puis l'est transmettre à la direction à Alger qui va faire un arbitrage et donner des accords, cette dernière va les remettre au service formation et recrutement qui va exécuter le plan de recrutement.

III.2.1.1 La mise en place d'un plan de recrutement

Un plan de recrutement est une stratégie mise en place par les gestionnaires ou des professionnels RH, afin de recruter et de retenir des talents au sien d'une entreprise. Pour la mise en place un plan de recrutement on aux étapes suivantes :

III.2.1.1.1 La finalité

Soit la satisfaction en termes de nombre et en qualité et dans les délais les besoins en main d'œuvre exprimés par les structures concernées de l'entreprise et pour atteindre cette finalité, trois conditions doivent être réunies, sont les suivants :

- Respect des lois et règlements.
- Une expression précise des besoins.
- Etablir des procédures de recrutement et des outils de sélection appropriés.

III.2.1.1.2 Le cadre légale et réglementaire

Le recrutement chez SONATRACH se fait dans le respect :

- Des dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée par la loi 91-29 du 21 décembre 1991.
- Des dispositions de la convention collective d'entreprise et règlement intérieur qui date 22 décembre 1994.
- De la politique de sélection et des délégations de pouvoir.

III.2.1.1.3 Elaboration du plan de recrutement

Pour y parvenir, il faut d'abord procéder à un état des lieux, puis le service GPR met un plan d'embauche temporaire sur la base des informations recueillies auprès des structures demandeuses dans le respect des règles en vigueur. L'élaboration se fait sous forme d'un tableau avec les arguments pour chaque proposition de poste, qui est généralement due à un déficit dans la structure organisationnelle ou pour remplacer la perte. Il s'agit donc d'un plan d'embauche temporaire.

III.2.1.1.4 La validation du plan de recrutement

La soumission du plan intérimaire élaboré par le service GPR au niveau de l'arbitrage RTC au niveau de la branche TRC à Alger pour rendre une décision finale. En cas de vérification, il sera renvoyé à la structure RH de la RTC qui se chargera de son exploitation. Et donc approuvé le plan de recrutement.

Le processus de recrutement adopté par la RTC se fait selon trois sections. Dans le premier point, on va définir les phases d'élaboration d'un plan de recrutement. Le deuxième point sera consacré à la démarche de recrutement mis en place par la RTC. Et pour finir dans la troisième représente la décision finale pour engager la personne concernée par l'acte de recrutement.

III.2.1.2 La mise en œuvre du processus de recrutement

Une fois que la ratification de la convention, la RTC aura le droit d'autoriser à effectuer le recrutement nécessaire. Il existe deux types de recrutement interne et externe. Toutefois, conformément aux dispositions réglementaires, et sont tout d'abord fouillée en interne puis en externe.

III.2.1.2.1 Le recrutement interne

Afin d'optimiser ses ressources, la RTC privilégie la voie interne qui est mise en œuvre comme suit : La publicité doit être diffusée par la structure (RHC) à toutes les structures de la SONATRACH elle y compris :

- L'intitulé de poste.
- La structure d'accueil.
- Les missions principales.
- Les exigences de poste.
- Les particularités de poste.
- Le délai de réception.
- Les coordonnées de la structure.

A. La constitution d'un dossier de candidature interne

L'agent intéressé par le poste doit recueillir un transfert de fichiers, qui comprend une demande à la main, qui sera ensuite envoyée au directeur exécutif de l'analyse, dans le cas de savoir si l'avis est favorable, tout administrateur de la ligne accepte le départ de ses subordonnés, et la demande sera envoyée à la structure des RH qui le personnalisera officiellement. Une fois la demande reçue une analyse sera effectuée et un avis concerté par les RH et le responsable hiérarchique sera rendu, dans le cas où l'avis est favorable, l'intéressé sera convoqué pour un entretien.

B. L'entretien

L'entretien sera mené par un évaluateur de la structure concernée et une autre de la structure de ressources humaines, cela se traduira par une fiche d'évaluation après l'entretien, compte tenu de la preuve d'entretien. Le diplôme sera attribué à la personne concernée, le contrôle est effectué avec le résultat obtenu et il sera attribué à l'avis du RHC.

III.2.1.2.2 Le recrutement externe

Si ce n'est plus en revanche, la solution interne n'est plus possible pour une raison quelconque ou une autre, la RTC doit mettre en œuvre le recrutement externe de personnel dont ils ont besoin. Pour ce faire, ils devront respecter les prochaines étapes.

A. La prospection

La recherche de candidature externe est faite par :

- L'exploitation des banques de candidatures : C'est un réservoir de candidatures disponible pour les services, elle est constituée à partir des demandes spontanées.
- L'annonce externe : Le recours à l'annonce externe n'intervient qu'après l'exploitation de la banque des candidatures.
- Par le biais des organismes de formation sur la base de convention définissant les conditions de prise en charge des étudiants.

B. La présélection

C'est un processus de tri conçu pour conserver des applications qui sont déjà compatibles avec exigences de l'attitude. Il est mis en œuvre par la structure des RH basée sur l'analyse des applications et des méthodes méthodologiques vitales. À la fin de cette étape, la structure ressources humaines :

- Informe par écrit les candidatures retenues.
- Alimente éventuellement la banque des candidatures.
- Convoque les candidats retenus dans cette première étape, la convocation est accompagnée d'un questionnaire de candidatures.

C. Le questionnaire de candidatures

Il s'agit d'une forme pour un candidat à obtenir des informations plus spécifiques sur le candidat, afin de vérifier le consensus de l'information visé au programme essentiel et qu'il lui permettra de préparer l'entretien d'évaluation.

D. La sélection

C'est l'étape qui permet de choisir le candidat satisfait au mieux les exigences du poste. Et la sélection se fait sur trois bases :

- **Entretien d'évaluation** : Afin d'évaluer le potentiel du candidat, sélectionnez son caractère et connais ses véritables motifs pour ce poste.
- **Entretien technique** : Il permet de vérifier les connaissances techniques du candidat par rapport à ce qu'il était requis par le poste de travail.

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

- **Les teste :** Ils constituent des supports d'appui à la sélection ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien car le choix est effectué en fonction de la nature des postes de travail.

E. La finalisation de l'opération de la sélection

Chaque résident doit faire une analyse comparative des résultats du rang d'identifier les forces et les faiblesses de chaque candidat par rapport aux exigences du poste.

F. La décision finale

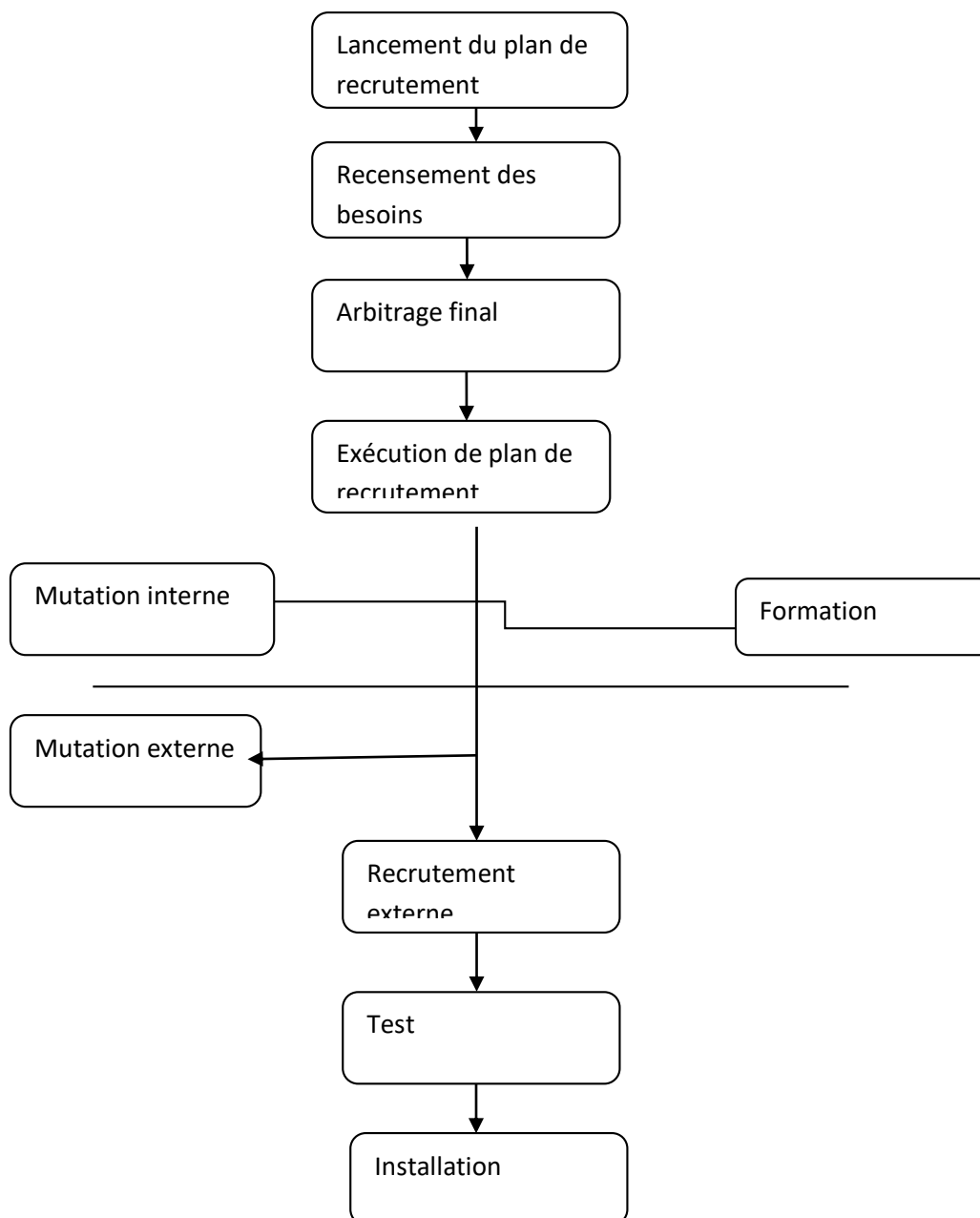
Dans cette partie le RHC doit créer une fiche récapitulative pour chaque candidat retenu.

Et le recrutement d'un nouveau salarié entraîne l'ouverture d'un dossier administratif comportant :

- La demande manuscrite.
- Les pièces d'état civil.
- Le certificat de résidence.
- Les photocopies l'égalisées des diplômes et les certificats de travail.
- Quatre (4) photos d'identité.
- La carte groupage sanguin.
- Le rapport d'évaluation de l'entretien de recrutement.

Et aussi les décisions de mutations ou le contrat de travail qui est établis par la structure RH habilitée, approuvés par le responsable de la structure ayant délégation de pouvoir à cet effet et transmis accompagnés du dossier administratif du candidat à la structure chargée de la gestion administrative.

Figure n°13 : Le processus de recrutement à la RTC



Source : document interne de SONATRACH

III.2.2 La formation au sein de la RTC

Durant une carrière, un salarié passe par plusieurs étapes de développement de son potentiel personnel et de ses compétences professionnelles, et aussi par des formations.

La formation permet d'adapter au changement structurel et aux modifications des conditions de travail, et aussi de déterminer et de traduire les innovations et les changements à mettre en place pour autoriser le développement de l'entreprise. Et aussi elle a plusieurs objectifs pour les salariés et autres pour l'entreprise.

III.2.2.1 Les types de formation

Chaque entreprise a ses types de formation, et chez la RTC existe trois types de formation.

III.2.2.1.1 Selon la finalité

A. La formation avant le recrutement

Ce type de formation consiste en la mise en place d'un contrat à durée indéterminée avec les écoles et universités sous forme d'une convention d'accompagnement des stagiaires parrain, et permet d'embaucher la meilleure fin de la formation.

B. La formation induction ou mise en situation professionnelles

D et l'emploi de nouvelles recrues subissent une induction avant qu'ils ne prennent leur emploi, ce qui devrait se familiariser avec l'environnement réglementaire pour assurer une meilleure intégration au sien de l'entreprise, cette formation dure 12 mois, et elle se résume comme suit :

- Formation théorique
- Tournée d'information dans les différents services, encadrés par un tuteur.
- Mise en situation professionnelle sur cas
- En fin, le salarié doit remettre un projet d'études sous forme d'un mémoire

C. La formation professionnelle de perfectionnement

Ces séances de formation dont l'objectif est élevé le niveau de qualification des salariés, ces derniers peuvent bénéficier d'être promu à un poste supérieur.

D. Formation fournisseurs

Cette formation s'inscrit dans le cadre d'un contrat passé avec le fournisseur, pourtant sur le renouvellement du matériel ou l'achat d'un nouveau matériel nécessitant une formation de l'entreprise.

E. Formation d'apprentissage

Selon la loi 07-81, l'Etat exige à chaque entreprise de prendre en charge des apprentis dans le but de réduire le poids sur les centres de formation professionnels.

III.2.2.1.2 Selon la durée

Dans la TRC la formation peut être de longue durée ou courte durée

A. La formation de courte durée

Ce sont des formations qui n'excédant pas six mois, en continu ou par intermittence, dans le but d'améliorer le niveau de qualification professionnelle répondant aux exigences des emplois immédiats, il existe aussi :

- **Les séminaires :** Ce sont des sessions de formation et de rencontre entre les professionnels de même domaine, généralement elle ne dépasse pas cinq jours, c'est un échange d'information et d'expérience.
- **La formation continue qualifiant :** C'est une formation d'induction et de mise en situation professionnelle d'une courte durée.
- **La formation discontinue diplomate :** Ce sont des actions de formation de type académique visant l'obtention d'un diplôme reconnu par le système éducatif national dans les domaines utiles à l'entreprise permettent ainsi le classement des bénéficiaires.

B. La formation de longue durée

Il est une procédure d'une durée continue de plus ou égale à six mois, dont l'objectif de fournir de nouvelles compétences ou acquérir de nouvelles connaissances approuvées par des diplômes, et constitue un investissement dont la société prévoit des bénéfices futurs. Il y a aussi :

- **La formation qualifiante** : Cette formation s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et s'inscrit dans le développement personnel des agents avec un retour d'investissement pour l'entreprise.
- **La formation externe diplômes** : Ce sont des formations inscrites sur le plan de l'entreprise, elles permettent d'acquérir de nouvelles connaissances reconnues par un certificat.

III.2.2.1.3 Selon le lieu

A la RTC la formation peut être interne ou externe

A. La formation intra entreprise

Le réseau de formation du RTC est parmi les plus complets par rapport à d'autres entreprises qui disposent de centres de formation pour leurs besoins spécifiques. On peut citer parmi ces centres :

- **CPE** : Le centre de perfectionnement en entreprise qui est spécialisé en management, comptabilité et langue dans le siège est à Oran.
- **IAP** : Le centre de comptabilité à Skikda, ces centres sont gérés par la direction des RH de la RTC.
- **NAFTOGAZ** : Situé au sud et spécialisé dans le technique.

La formation interne présente indéniablement des avantages tels que la possibilité d'une meilleure planification, le suivie et le contrôle des formations est une plus grande souplesse dans l'introduction des adaptations nécessaire.

B. La formation externe

Cela peut se faire en Algérie avec une formation en entreprise au niveau des centres de formation dans des institutions externes (les centres intra entreprise, organisme publique, organisme privé...). Les rapports avec ces centres de formations nationaux agréés sont régies par des conventions.

La RTC prévoit des formations à l'étranger, lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie. Il existe également des formations dispensées par des partenaires étrangers qui relèvent des contrats d'association, envoyant des stagiaires en

formation dans le but d'acquérir des connaissances et des techniques. Dans cet esprit, une attention particulière est portée à la recherche scientifique et technique et à la documentation.

Tableau n ° 9 : Récapitulation de formation

Selon le lieu Selon la durée	Intra entreprise	Hors entreprise	Etranger
Inferieure à (06) mois : Court durées	Séminaire perfectionnement	Séminaire fournisseur	Séminaire perfectionnement fournisseur
Supérieur à (06) mois : Longue durée	Diplômant technicien supérieur ingénieur d'application	Diplômant technicien supérieur ingénieur d'application	Diplômant technicien supérieur ingénieur d'application

Source : document interne de SONATRACH

III.2.2.2 Elaboration du plan de formation

Le responsable de formation établit un plan à partir de synthèse des besoins et la proposera, d'une part à l'administration générale, d'autre part au comité de formation et le plan repose sur un certain nombre de choix qui sont :

A. Le choix des bénéficiaires

Au RTC, le responsable formation recense l'ensemble des besoins en formation de chaque service, après identification de leurs besoins, en fonction des besoins exprimés.

B. Le choix des formateurs et le lieu de formation

Après avoir identifié les formateurs qui s'occupent de la formation, il est conseillé d'étudier le cahier des charges, ce dernier est un document qui traduit la demande du descripteur formulée sous forme de contrat d'évaluation, en lui donnant les objectifs à atteindre, la population concernée en tant que tel, et les contraintes acceptées.

C. Le choix du budget

Après la sélection de personnes impliquées dans l'acte de formation, choix du formateur et le lieu de formation, le responsable de formation établira un budget pour chaque formation et le budget l'ensemble des formations.

Et tous ces informations sera transféré au directeur général de la RTC, ce dernier va transmettre la liste a la DRH branche, elle va traiter la demande des besoins de formation de la RTC, la DRH branche transfère le plan formation à la direction générale de la SONATRACH à Alger, et elle va donner son dernier avis sur le plan de formation.

III.2.3 La promotion au sien de la RTC

La promotion consiste à accéder à une position hiérarchique supérieure et se traduit soit par un changement d'emploi, soit même par un changement d'échelle.

Au sien de la RTC, la promotion est l'une des actions essentielles pour mener a bien la bonne évaluation des métiers de ses salariés. La RTC lance une campagne de promotion vers la fin de l'année, il y a un tarif appliqué à l'effectif.

La liste des travailleurs à promouvoir est déterminée par la TRC après avis de commission, cette liste est établie en tannant compte du métier, du potentiel individuel dans le poste occupé et de l'adéquation du profil professionnel de l'intéressée avec les critères normatifs d'accès au poste promotion ou des conditions d'accès.

III.2.3.1 Les types de la promotion

III.2.3.1.1 Promotion verticale

Cela se traduit par un changement de la position hiérarchique supérieure qui consiste en une augmentation de l'échelle de N à N+1.

Exemple :

Intitulé du poste	Echelle	Echelon
Cadre comptable N1	21	00
Cadre comptable N2	22	00

III.2.3.1.2 La promotion horizontale

Ce qui se traduit par une augmentation progressive qui constitue un changement de salaire sans changement de poste, du fait de l'accumulation d'expérience professionnelle et de l'ancienneté du poste.

La RTC arrête chaque année la liste des travailleurs concerné par l'avancement. Le taux de l'effectif concerné est arrêté par la SONATRACH après avis de la commission habilité.

Exemple :

Intitule du poste	Echelle	Echelon
Cadre comptable N1	21	00
Cadre comptable N2	22	01

III.2.3.2 Les conditions d'accès à une promotion

Dans la RTC pour l'accès à une promotion il Ya plusieurs conditions qui sont les suivants

III.2.3.2.1 Evaluation

Sur la base du système d'évaluation des résultats professionnels, l'échelon est attribué selon les mérites du travailleur sur proposition de la hiérarchie.

III.2.3.2.2 Temps de présence

L'échelon ne peut être accordé à un travailleur titulaire d'un contrat à durée déterminée ou indéterminée que s'il peut justifier d'un an de travail continu dans le même emploi.

- Les travailleurs ne totalisant pas douze mois dans le nouveau poste de travail suite à un recrutement, une promotion, une rétrogradation, une mutation ou une réintégration.

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

- Les travailleurs détachés en formation avec solde pour une durée égale ou supérieur à six mois consécutifs ou cumulés au cours de l'exercice considéré.
- Les travailleurs ayant fait l'objet d'une sanction des deuxièmes ou troisièmes degrés selon les dispositions du règlement intérieur.

III.2.3.2.3 La période validable

- Les périodes de détachement pour mandat syndical.
- Les périodes de détachement à la demande de l'entreprise ou de l'agent avec ou sans solde auprès des associations ou des filiales relevant de l'entreprise.
- Les absences pour accident de travail ou maladie professionnelles égale ou inférieur à trente jours consécutifs ou cumulés.
- Les périodes de détachement avec solde pour formation inférieur à six mois consécutifs ou cumulé dans l'année.
- Les congés sans solde égaux ou inférieur à quinze jours dans l'année.
- Les périodes de rappel dans le cadre de la réserve avec ou sans solde pour une durée inférieure à six mois dans l'année.
- Les congés légaux, annuel, récupération...
- Les absences autorisées et payées, prévues par la convention collective.

III.2.4 Le processus de mutation au sien de la RTC

Dans la RTC, la mutation consiste à passer d'un poste de travail à un poste de travail, ce qui provoque la tâche. Ce dernier peut conduire à un changement de lieu de travail ou d'hébergement ou à la fois simultanément.

III.2.4.1 Les types de mutation

Dans la TRC il y a trois types de la mutation se sont :

III.2.4.1.1 Mutation interbranche

C'est le mouvement d'une branche à une autre

Exemple : Avale —→ Transport par canalisation.

III.2.4.1.2 Mutation intra-branche

C'est à l'intérieure de la branche dans la même activité.

Exemple : RTO → RTC

III.2.4.1.3 Mutation interne

A l'intérieur de la structure c'est-à-dire que la mutation se fait à l'intérieur de la région.

Exemple : ASL → SP2

Tout travailleur, pour la raison ou la nécessité du service, peut être transféré en tout lieu du territoire national, mais le transfert ne peut avoir lieu sans consultation préalable de la personne concernée et avis de la commission habilitée.

Elle doit en outre tenir compte de certains cas socioprofessionnels telles que :

- Contre-indication médicale.
- Nécessite d'un suivi médical du conjoint ou des enfants.

III.2.4.2 Le processus de mutation

La mutation peut être interférée à la demande de l'agent ou de l'entreprise.

III.2.4.2.1 La demande de l'agent

A. Formation de la demande

L'agent doit formuler sa demande et indique précisément les raisons qui le motivent, la demande de transfert est adressée sous couvert de la voie hiérarchique à la personne habilitée responsable de la structure, et en cas d'accord, la demande est jointe à l'imprimé le règlement de transfert et une fiche récapitulative de l'agent sont transmis à la structure d'accueil qui convoque l'intéressé à un entretien.

B. L'entretien

Au cours de l'entretien, l'agent est informé de toutes les fonctionnalités du poste de travail : ordre de travail, allocations croissantes.

Dans le cas où la note du nouvel emploi est inférieure à la note initiale, le travailleur doit confirmer son accord par écrit à la structure d'accueil.

III.2.4.2.2 La demande de l'entreprise

A. Information de l'agent

Il peut également être transporté en fonction de la demande de la société conformément aux dispositions contractuelles et être informé par écrit par l'agent gestionnaire autorisé qui doit lui donner tous les détails utiles.

B. Le refus

Au cas où l'agent qui refuse de retourner à son travail après la notification de transfert, pour connaître son poste par écrit au directeur. Celui-ci prend une décision dans le cadre des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

III.2.5 La politique de rémunération a la RTC

En fait, en reconnaissant l'importance de la politique d'incitation et de mesures d'incitation, la SONATRACH a choisi de créer une plate-forme pour les récompenses sur l'approche de la « contribution et récompense » aux revenus d'augmentation. Cette approche est basée sur un objectif et une définition logique de chaque position, puis écrire les principales caractéristiques de chaque niveau, et enfin placer chaque élément au niveau approprié qui lui convient.

Le nouveau système de rémunération traverse trois étapes ;

III.2.5.1 La première étape

La première étape de système de rémunération est la réponse à la question :

- Qu'est-ce que l'agent fait sur terre ?
- Quel est son rôle ?

Cela signifie mettre des agents dans leurs rôles.

III.2.5.2 La deuxième étape

La deuxième étape consiste à répondre à la manière dont ce proxy dans son rôle ? Est ce qu'il :

A. Acquiert

Le nouvel employé qui intègre un nouveau poste dans la découverte, la recherche et l'acquisition de connaissances « procédures et règlements, équipes et normes ».

B. Met en œuvre

Applique et maintient leur propre activité. Il répond aux attentes et aux exigences, mais toujours dans la période d'apprentissage.

C. Contrôler

On pourrait dire qu'il avait une vision d'hélicoptère pour son rôle ; cela veut dire qu'il surveille ce qui se passe autour de lui, se passe d'un poste à un autre, offre de l'aide, de nouvelles idées, de nouvelles propositions, donne des conseils et même motive ses partenaires.

D. Développe

C'est une personne qui a la capacité de faire et d'améliorer son travail et de lui permettre de quitter son rôle strictement pour pratiquer d'autres rôles, en cas de besoin et finalement traite avec les autres ; aidez-les, passez-les, découvrez-les et tirez leur dessus.

E. Fait référence

C'est un vrai leadership, ayant un niveau beaucoup plus élevé que les autres, il se permet d'inventer de nouvelles méthodes et techniques de travail et de résoudre des problèmes complexes, il se considère comme une référence, est populaire, reconnu et recherché par les autres, sa tâche principale est d'améliorer techniquement les pratiques et les résultats.

III.2.5.3 La dernière étape

Cette étape repose sur l'évaluation de chaque poste sur quatre critères clés selon les tendances de ses objectifs, et tous sont tous sites par rapport aux standards de SONATRACH, qui sont :

A. L'implication

On peut dire que la participation relève de la responsabilité d'une personne dans son organisation, en trois dimensions : l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'entreprise, ainsi que la volonté de réaliser des efforts en sa faveur et d'amener à continuer à rester un membre, initiative et analyse de la réflexion, ainsi que pour évaluer les solutions possibles et une conclusion.

B. La performance

C'est le résultat final de tous les efforts des employés. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne manière, rapidement, au bon moment, pour arriver aux bons résultats qui répondent aux besoins et aux attentes, et qui soient cohérents avec toutes les qualités, compétences, connaissances, et savoir-faire ce qui est nécessaire pour que l'employé réponde aux exigences et aux attentes du travail qui lui est confié, afin d'être fort, efficace et compétitif dans le domaine du travail et d'avoir un impact sur le marché du travail.

C. La fiabilité et sécurité

La fiabilité d'un élément et sa capacité à remplir une fonction souhaitée dans certaines conditions. Elle reflète la capacité intellectuelle des employés, le degré de leur concentration et application ou ligne de conduite par la fiabilité des résultats obtenus et le respect des valeurs et normes de sécurité.

D. Le changement

Cela se manifeste dans l'évaluation de la méthode et de la réaction des employés face à l'introduction de nouvelles technologies telles que les ordinateurs et les machines de haute qualité, et de nouvelles méthodes de travail. Acceptent-ils et s'adaptent-ils au changement ou non ?

Ses critères constituent des facteurs d'évaluation de l'emploi plus communément appelés « poids de l'emploi ». Ces poids sont divisés en trois niveaux :

- F&O : faible et occasionnel.
- P &F : partiel et fréquent.
- T &P : total et permanent.

Le système de rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable. La partie fixe est déterminée en fonction de la position de poids de la société et a étendu son titulaire pour le dernier. la partie variable est directement liée au système d'évaluation de la

performance unique « atteindre ses objectifs » par l'intermédiaire d'un instrument pour déterminer les objectifs annuels.

III.3 Analyse et interprétions et discussion des résultats

Après avoir présenté et développé la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières dans les chapitres précédents, et nous avons présenté l'entreprise de la SONATRACH de Bejaia (RTC), alors dans cette section nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour réaliser notre étude, et identifier les méthodes de collecte et d'analyse des données de questionnaires à travers les résultats.

III.3.1 Présentation de l'étude

Pour notre travail, nous avons effectué notre étude auprès de département des ressources humaines de la SONATRACH de Bejaia (RTC) pour mieux comprendre les pratiques de la gestion des carrières. Ce choix s'explique par le fait que la spécificité du thème de la gestion des carrières est associée à ce département des RH.

III.3.1.1 L'objectif de l'étude

Nous avons réalisé cette étude dans le but de montrer l'importance de la gestion des carrières et ses pratiques au sien de la SONATRACH de Bejaia, et pour approfondir nos connaissances, nous avons mené une étude au niveau de département des ressources humaines au sien de la RTC, en utilisant un questionnaire.

III.3.1.2 L'élaboration du questionnaire

Pour faire notre étude au sien de l'entreprise de la SONATRACH de Bejaia (RTC), nous avons élaboré un questionnaire, qui est destiné à l'ensemble des salariés (30) pour les catégories (Cadre, Maitrise, Exécution). Concernant la gestion des carrières.

Afin de permettre une compréhension du questionnaire, nous avons opté pour des questions fermées (répondre par oui ou non), questions semi ouvertes (répondre choix multiples et libre), et des questions ouvertes.

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Tableau N°10: Tableau croisé âgé * L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

Effectif

		L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?		Total
		Oui	Non	
Age	25-35 ans	3	0	3
	36-50 ans	13	7	20
	50 ans et plus	3	4	7
Total		19	11	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Le tableau 10 démontre que la totalité des 30salaries questionnés sont satisfait du rôle joué par leur entreprise dans le cadre de la gestion de leur carrière ou on trouve uniquement 11 salaries non satisfait totalement. On remarque aussi que la quasi-totalité des salaries qui ont participé à l'enquête sont ceux de la tranche 36-50 ans.

Tableau N°11: Tableau croisé âgé * Votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?

Effectif

		Votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?		Total
		Oui	Non	
Age	25-35 ans	1	2	3
	36-50 ans	12	8	20
	50 ans et plus	5	2	7
Total		18	12	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Le tableau 11 démontre que les quasiment totalité des salariés qui ont participé à l'enquête sont satisfaits de leurs carrières hormis ceux de la tranche 36-50 ans où on trouve huit salariés non satisfait totalement. Cela peut être due à leur début de carrière et devront attendre un certain nombre d'années pour évoluer.

Tableau N°12 :Tableau croisé âge * Avez-vous bénéficiez d'une promotion depuis votre recrutement ?

Effectif

		Avez-vous bénéficiez d'une promotion depuis votre recrutement ?		Total
		Oui	Non	
Age	25-35 ans	0	3	3
	36-50 ans	16	4	20
	50 ans et plus	7	0	7
Total		23	7	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Relativement au tableau 12, Nous remarquons que la totalité des salariés sont bénéficiaires d'une promotion depuis leur recrutement et on trouve qu'il y a uniquement sept personnes qui n'ont pas bénéficié de promotions et ce peut être expliqué par leur ancienneté et leur âge.

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Tableau N°13 : Tableau croisé Niveau d'étude * Votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?

Effectif

		Votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?		Total
		Oui	Non	
Niveau d'étude	Universitaire	11	10	21
	secondaire	3	1	4
	formation professionnelle	5	0	5
Total		19	11	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Ce tableau traduit le niveau d'étude, ou on remarque que la totalité des salariés qui ont participé à l'enquête ont un niveau universitaire et sont satisfait de leur carrière au sein de l'entreprise ou on trouve 11 salariés non satisfait totalement.

Tableau N°14 : Tableau croisé ancienneté * L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

Effectif

		L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?		Total
		Oui	Non	
Ancienneté	Moins de 5 ans	3	3	6
	entre 6 et 10 ans	3	1	4
	plus de 10 ans	11	9	20
Total		17	13	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Ce tableau, présente l'ensemble des années de service (ancienneté) ou nous pouvons souligner que le personnel de SONATRACH est plutôt âgé et ancien dans le service (plus de 10 ans). On remarque que la totalité des salariés qui ont participé à l'enquête sont satisfaits du rôle joué par leur entreprise dans le cadre de la gestion de leur carrière.

Tableau N°15 : Tableau croisé, L'entreprise vous guide dans l'élaboration de votre trajectoire professionnelle ? * La façon dont vous êtes managé a-t-elle un impact sur votre motivation ?

Effectif

	La façon dont vous êtes managé a-t-elle un impact sur votre motivation ?	Total
	Oui	
L'entreprise vous guide dans l'élaboration de votre trajectoire professionnelle ?	30	30
Total	30	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Selon les résultats du tableau **15**, la totalité des 30 salariés questionnés estiment que l'entreprise les guide dans l'élaboration de leur trajectoire professionnelle par la façon et la manière dont ils sont managés. Cela leur offre une forte motivation.

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Tableau N°16 : Tableau croisé Pourquoi avez-vous choisi Sonatrach * type de contrat

Effectif

	type de contrat		Total
	CDI		
Entreprise publique	11		11
Pourquoi avez vous choisi Sonatrach : Réputation	11		11
Recommandation de personnel	5		5
Autres	3		3
Total	30		30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Selon les résultats du tableau **16**, la plupart des salariés sont choisis Sonatrach par réputation et par ce que c'est une entreprise publique et par contrat à durée indéterminée CDI

Tableau N°17 : Tableau croisé Pourquoi avez vous choisi Sonatrach * êtes-vous satisfait de la façon dont la société gère votre carrière ?

Effectif

	êtes-vous satisfait de la façon dont la société gère votre carrière ?		Total
	Oui	Non	
Entreprise publique	4	7	11
Pourquoi avez vous choisi Sonatrach : Réputation	4	7	11
Recommandation de personnel	1	4	5
Autres	0	3	3
Total	9	21	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

CHAPITRE III :La gestion des carrières au sein de SONATRACH

Selon les résultats du tableau 17, on remarque que la totalité des salariés qui ont participé à l'enquête ne sont pas satisfaits de la façon dont la société gère leurs carrières. Et on trouve uniquement neuf salariés qui ont été totalement satisfaits.

Tableau N°18 : Tableau croisé Quelles sont les méthodes utilisées pour votre sélection ? * l'entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences en vous fournissant un plan de formation ?

Effectif

		l'entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences en vous fournissant un plan de formation ?		Total
		Oui	Non	
Quelles sont les méthodes utilisées pour votre sélection ?	Entretien individuel	17	7	24
	Entretien en groupe	5	1	6
Total		22	8	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Selon les résultats du tableau 18, on remarque que la méthode la plus utilisée pour leur sélection est l'entretien individuel, et on trouve que y'a des salariés que l'entreprise leur a permis de développer leurs compétences en leur fournissant un plan de formation et y'a uniquement sept personnes qui n'ont pas pu développer leurs compétences.

Tableau N°19 : Tableau croisé pendant votre période d’essai, qui a pris en charge votre intégration ? * l’entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences en vous fournissant un plan de formation ?

Effectif

	l’entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences en vous fournissant un plan de formation ?		Total
	Oui	Non	
pendant votre période d’essai, supérieur hiérarchique	13	2	15
qui a pris en charge votre Collègue du même service	9	3	12
intégration ? Autres	1	2	3
Total	23	7	30

Source : résultats obtenus sur SPSS 20

Le tableau 19 démontre que pendant la période d’essai c’est le supérieur hiérarchique qui a pris en charge l’intégration de la totalité des salariés.

On remarque que l’entreprise permis aux personnes qui ont participé à l’enquête de développer leurs compétences en leurs fournissant un plan de formation.

Conclusion

La gestion des carrières est l'ensemble des actions entreprises par l'entreprise qui s'adressent aux salariés pour gérer leurs carrières.

La gestion des carrières au sein de la RTC essaie de gérer au mieux les carrières de son personnels et de trouver un terrain d'entente et d'aspiration objective des salariés et objective pour l'entreprise, Alors dans ce chapitre nous avons parlé sur l'organigramme de la Sonatrach de Bejaia et leurs différents fonction et activités, ainsi la démarche de la gestion des carrières au sein de la Sonatrach de Bejaia, et nous avons déduire les différents pratiques de cette dernière, et ensuite nous avons interprété les résultats de notre questionnaires.

La RTC repose sur une véritable gestion des carrières basée sur les compétences qui profitera à coup à l'entreprise et contribuera à sa croissance ainsi qu'à la satisfaction et à la motivation de ses collaborateurs.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'élément humain est le fondement essentiel de toute entité économique, et il joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, et donc la nécessité de soutenir cette facture.

La GRH est défini par des différentes manières, mais le sens fondamental signifie comment gères le personnel d'une organisation, pour toutes entreprise que veut se développer sa performance, il faut d'abord se concentrer sur son facteur humain, de développer en premier lui ses compétences et capacités, et puis aussi développer ses techniques d'organisation et de gestion, mais aussi le suivant même de ses employés pour diriger et d'éviter toutes sortes de conflits mieux.

Pour une meilleur performance d'une organisation quelle que soit son travail basé sur la bonne gestion des carrières, donc pour une meilleure gestion des carrières repose sur un personnel qualifiée surtout bien orienté et bien gérer.

La gestion des carrières fait partie des outils importants utilisés par la GRH pour motiver et retenir et maintenir les employés potentiels dans l'entreprise, cette pratique permet aux individus d'organiser leurs objectifs de carrière tout en harmoniant avec leurs objectifs d'affaires. Parmi les objectifs les plus importants dans tout organisation doit conserver la priorité dans la gestion des carrières pour les particuliers, nous mentionne les plus importants :

- Formation des formateurs et du personnel sur des programmes dont le contenu est cohérent avec les variables et les techniques de l'ère moderne.
- Pour les possibilités de développement égales pour chacun des membres du personnel administratif des autres catégories, et par l'élaboration de normes claires et nettes.
- Développer une politique de communication locale.

Pour mieux comprendre la notion de la gestion des carrières nous avons effectuée notre étude au sein de la Sonatrach de Bejaia, et après cette expérience nous avons une idée générale sur la gestion des carrières au sein des entreprises Algérienne.

CONCLUSION GENERALE

Au niveau de la RTC, la mise en place d'une gestion des carrières est nécessaire et importante pour motiver et fidéliser leurs employés, améliorant ainsi leurs performances et développant leur potentiel par toutes les politiques appropriées telles que la formation, la rémunération et la promotion...

D'après notre étude, le système de la gestion des carrières de la Sonatrach de Bejaia peut être jugé efficace parce qu'il répond aux attentes des salariés en matière des pratiques de cette dernière.

Au terme de notre analyse, la Sonatrach de Béjaia permis a leurs employés de développer leurs potentiels et leurs compétences par un plan de développement, il considère ce dernier comme un élément nécessaire de la politique de la gestion des carrières.

BIBLIOGRAPHIE

I. Livres et ouvrages

- Cerdin J.L, Mecum v, (2000), « gérer les carrières ». Édition EMS, management & société, Paris.
- Chloe Guillot Soulez (2014-2015), « la Gestion des Ressources Humaines ». 7^oédition
- Citeau J.P. (2002), « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques ». 4^oédition, Paris, Armand Colin.
- Pichault, J.Nizert (2000), « les pratiques de Gestion des Ressources Humaines ». Paris, Seuil.
- Gegard Lelarge (2003), « la Gestion des Ressources Humaines, nouveaux enjeux, nouveaux outils ». Paris, SEFI.
- J.Cadín, F.Guerin, F.Pigeyre, J.Pralong (2012), « la Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques ». 4^oédition, Paris, Bunod.
- Peretti J.M. (2008), « Gestion des Ressources Humaines ». 15^oédition, Paris, Vuibert.
- Peretti J.M. (2015), « Gestion des Ressources Humaines ».20^oédition, Paris, Vuibert.
- Y. Emery, F.Gonin (1999), « dynamiser les Ressources Humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité ». édition ; presses polytechniques et universitaires romandes.

II. Mémoires

- Ioudarene Riad, Benarab Idris, « la gestion des carrières. Cas pratique : SONATRACH de Bejaia », mémoire de master en GRH, université A. Mira, Bejaia, 2012/2013.
- Saidani Wissam, « la gestion de carrières, cas pratique : SONALGAZ », mémoire de master en MRH, université A. Mira, Bejaia, 2020/2021.

III. Cours

- Cours Mme Ait Ouares Lila (2020/2021), GRH master1, travail et organisation.
- Cours Mme Amghar.M, 3 GRH « mobilité et gestion des carrières professionnelles.
- Cours Mme Kasri- Boudache.S, L3 GRH « fondement du management des Ressources Humaines ».

IV. Webographie

- Cloudfront.net.gestion des carrières
- <https://books.openedition.org/lagestiondesressourceshumainesdanslesadministrationspubliques> .
- <https://cursudeescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html>.
- <https://www.étudier.com/dissertations/historique-du-complexe/26336.html> .
- www.sonatrach-dz.com

Annexe N°01

QUESTIONNAIRE

Madame, monsieur,

En tant qu'étudiants de fin d'étude, en sciences de gestion à l'université de Bejaia, nous sommes en train d'élaborer un mémoire de fin d'études sur le thème suivant : » la gestion des carrières au sein d'une entreprise publique ». Le but de notre mémoire est d'évaluer la gestion des carrières au sein de SONATRACH.

Et parce que nous savons que vos avis et vos impressions sont d'une importance primordiale pour la réussite de cette étude, nous espérons que vous répondez honnêtement à ce questionnaire, sachant que toutes ces données seront traitées de manière confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci beaucoup pour votre aimable coopération

Fait par ;

Yahiaoui Faiza

Touahria Cherifa

ANNEXES

Données personnelles :

1)-Sexe :

Masculin

Féminin

2)Age :

Moins de 25ans

25 à 35 ans

36 ans à 50 ans

Plus de 50 ans

3) niveau d'éducation :

Universitaire

Secondaire

Formation professionnelle

4) Le poste actuellement occupé

5) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

6) L'ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans

Entre 6ans et 10 ans

Plus de 10 ans

7)- Type de contrat :

CDD

CDI

8)- Pourquoi vous avez choisi SONATRACH ?

Réputation

Entreprise publique

Recommandation de personnel

Proximité

Autres à préciser

9)- Comment avez-vous été recruté ?

Recrutement interne

Recrutement externe

10)- Quelles sont les méthodes utilisées pour votre sélection ?

Entretien individuel

Entretien en groupe

Asses ment centre

11)- S'il s'agissait d'un entretien ou d'un test, comment les avez-vous trouvés ?

Très difficile

Difficile

Facile

12)- votre travail correspond t-il a vos compétences ?

Oui

Non

ANNEXES

13)- pendant votre période d'essai, qui a pris en charge votre intégration ?

Votre supérieur hiérarchique

Collègue du même service

Autres...

14)-l'entreprise vous a-t-elle permis de développer vos compétences en vous fournissant un plan de formation ?

Oui

Non

15)-Que pensez-vous de cette formation ?

Insatisfait

Peut satisfait

Satisfait

Expliquez

16)- La façon dont vous êtes managé a-t-elle un impact sur votre motivation ?

Oui

Non

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

Oui

Non

Si oui, de quel type ?

Horizontal

Vertical

18)-êtes-vous soumis à une évaluation ?

Oui

Non

ANNEXES

SI oui, combien de fois ?

Avant chaque promotion

Périodiquement sur votre travail

Autres....

19)-êtes-vous satisfait du fait d'être évalué et la décision de carrière qui vous concerne ?

Oui

Non

Expliquez....

20)- Au fil de temps, vos responsabilités ont changés ?

Oui

Non

21)-Votre carrière a l'air satisfaisant pour vous au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

22)- L'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

Oui

Non

Si oui, expliquez...

23)- L'entreprise vous guide dans l'élaboration de votre trajectoire professionnelle ?

Oui

Non

24)-êtes-vous satisfait de la façon dont la société gère votre carrière ?

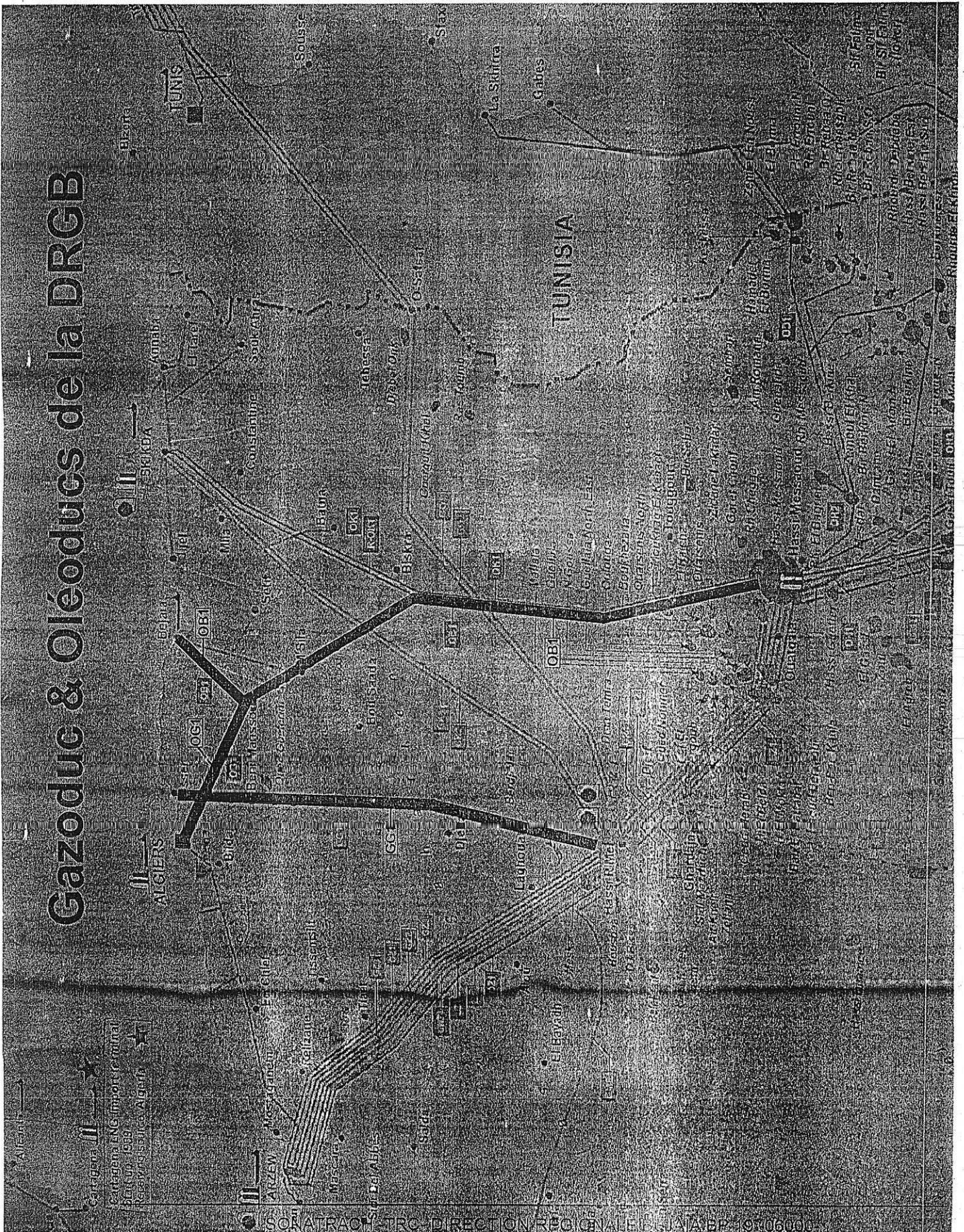
Oui

Non

ANNEXES

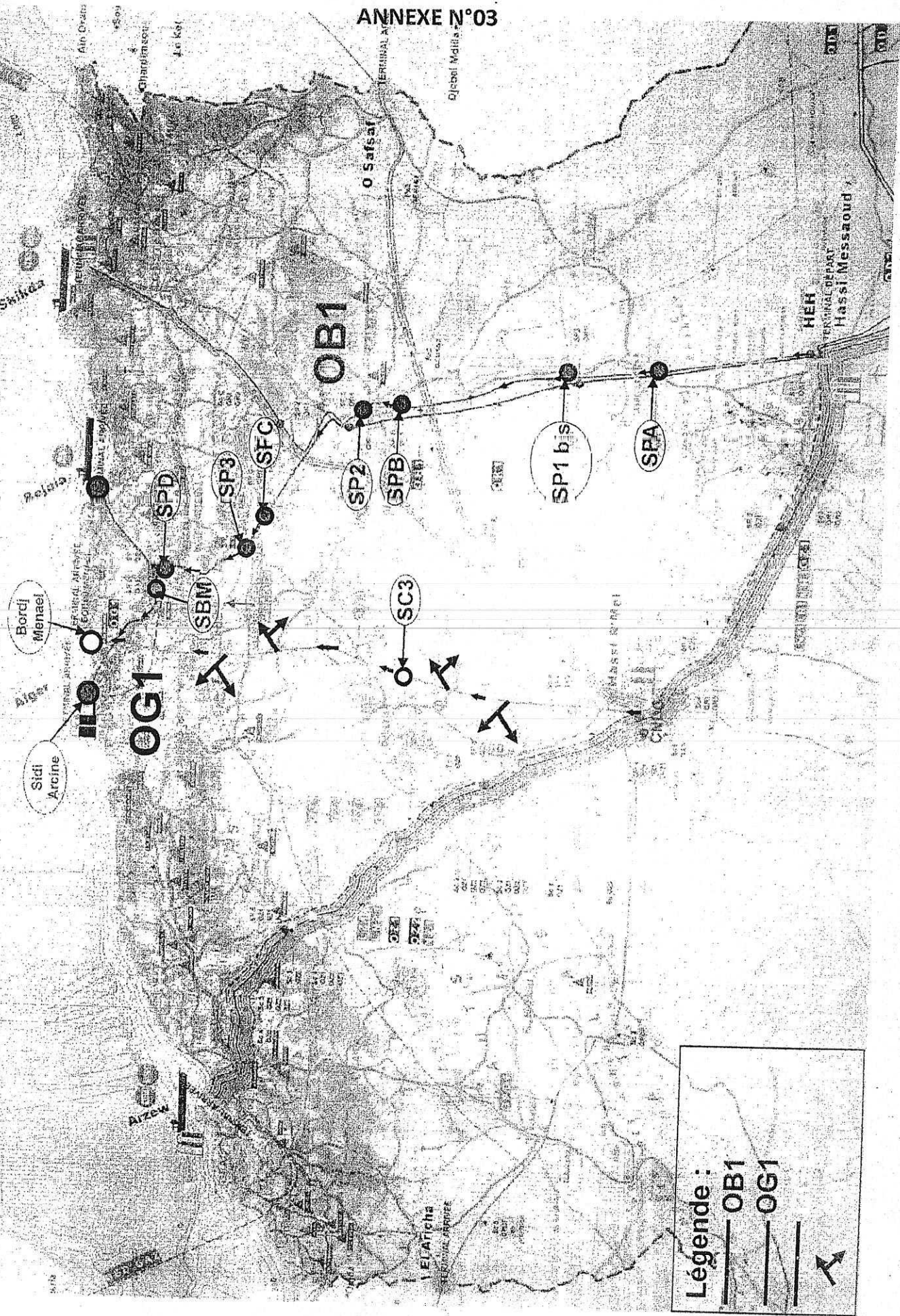
Annexe N°02

Gazoduc & Oléoducs de la DRGB



OUVRAGES DE LA DRGB

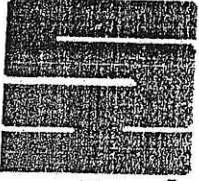
ANNEXE N°03



Légende :

- OB1
- OG1
-

سوناتراش



sonatrach

DECISION DE SANCTION

N° 04 / 2004

Activité Transport Par Canalisations

Le Directeur Régional,

Vu la décision A - 367 (R1) du 16 mai 1990 et ses différents amendements portant organisation de la Branche Transport par Canalisations,

Vu l'installation de monsieur AINOUCHE Abdelkrim, en date du 25 Mars 2003 au poste de Directeur Région Transport In Amenas,

Vu la décision N° B28 du 15 Janvier 1994 portant délégation de pouvoirs au poste de Directeur Région Transport d'In Amenas,

Vu la loi 90.11 du 21 Avril 1990 et ses différents amendements relative aux relations Individuelles de Travail,

Vu les dispositions de la convention collective de SONATRACH et ses textes d'application,

Vu les dispositions du règlement Intérieur de SONATRACH,

Vu le rapport du Chef de Station de Zina à l'encontre de monsieur MAKHLOUFI Mouhoub du 17/04/2004,

Vu la proposition de sanction du Chef de Département EXO du 28/05/2004,

DECIDE

Article 1 : La sanction (2ème degré) suivante: Mise à pied de Trois (03) jours est infligée à Monsieur : MAKHLOUFI Mouhoub Matricule : 39462 B

Recruté le: 15/08/1982

Fonction : Chef Quart Exploitation

Affectation : EXO

Motif : Non exécution des ordres de la hiérarchie et des procédures de travail

Article 2 : La présente décision prend effet à compter de la date de signature

Article 2 : Messieurs le Sous-Directeur ADM/FIN et le Sous-Directeur Technique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

/Le Directeur Régional
Le Responsable Intérimaire

Fait à In Amenas le 30/05/2004

M. BELABBAS

Destinataires:

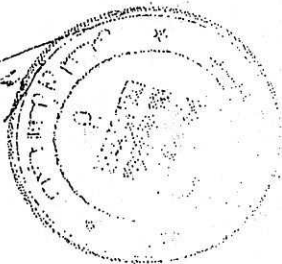
Intéressé

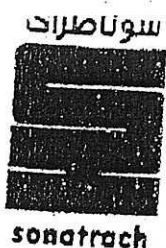
Maître

CO

Dossier

Chrono





DECISION DE REINTEGRATION N°

SONATRACH TRC
BUREAU D'ORDRE GENERAL
COURRIER DEPART
N° 985
Date 17 MARS 2008

ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

Vu la décision A.001 (R7) du 16 avril 1987 et ses différents amendements portant organisation générale de la Société Nationale SONATRACH,

Vu la décision A. 367 (R1) du 16 mai 1990 et ses différents amendements portant organisation des domaines d'activités liés au développement et à l'exploitation du réseau de Transport des Hydrocarbures par Canalisations,

Vu le Décret présidentiel du 18 Février 2006 portant nomination de Monsieur [] en qualité de Vice Président, Transport par Canalisation.

Vu la décision B.48 TRC du 10 octobre 1995, portant délégation de pouvoirs au Directeur Ressources Humaines,

Vu la décision n° 710/DG / du 24 Novembre 2004, portant nomination de Monsieur [] Directeur des Ressources Humaines/TRC,

Vu la Loi 90.11 du 21 Avril 1990, relative aux Relations de Travail ;

Vu le contrat de formation TRC/DRH/FOR/N° 028 du 30/10/2005 de Monsieur []

Vu la décision de détachement TRC/N° 1173 du 09/11/2005 de Monsieur []

Vu la formation suivie par Monsieur []

DECIDE

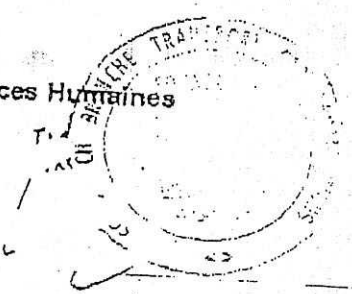
Article 1: Monsieur []
Né (e) le : 07.03.1957

Ayant achevé son cycle de formation de Trente (30) mois pour l'obtention d'un d'Ingénieur Sécurité Industrielle, auprès de l'IAP ARZEW, est réintégré à la Société SONATRACH - TRC, en qualité d'ingénieur Sécurité Industrielle N1 - Echelle 22 - code Fonction 090 10 213

Article 2: La présente décision prend effet à compter du 29/02/2008

Article 3: Monsieur le Directeur de la Région Transport Centre, est chargé de l'exécution de la présente décision

Le Directeur Ressources Humaines



Fait à Alger,



ANNEXE N°06

DECISION D'AFFECTATION

N° B/00267 / 1

Le Directeur Régional.

- Vu la décision DG/N°90 du 15 mars 2003 portant nomination de Monsieur [] au poste de Directeur Régional Transport Béjaia.
- Vu la décision A - 589 du 12 juin 2002 portant organisation de la Branche Transport par Canalisations (TRC).
- Vu la décision n°03/04 (Réf. B-77) du 09 novembre 2004, portant délégation de pouvoirs au poste de Directeur Région Transport de Béjaia.
- Vu la loi 90.11 du 21 Avril 1990 et ses différents amendements relative aux relations Individuelles de Travail.
- Vu les dispositions de la convention collective de SONATRACH et ses textes d'application.
- Vu la demande de mutation formulée par Monsieur [] en date du 06 octobre 2007.
- Vu l'avis favorable émis par le chef de département Protection des Ouvrages.

DECIDE

Article 1 Monsieur: [] Matricule: []
Recruté (e) le : 19 juillet 1989
Fonction : Contremaître Mécanique Auto
Code fonction : 18020252 Echelle : 16 Echelon : 07
Affectation actuelle : Département Appui et Transport
Service Transport/Manutention Entretien
Est affecté dans les même fonctions auprès du :
Département Protection des Ouvrages
Service Entretien Lignes/ Pipes

Article 2 : La présente décision prend effet à compter de la date de sa signature pour une durée de (six) mois

Article 3 : Messieurs les :
Sous Directeur Administration,
Sous Directeur Technique,
Sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

E DIRECTEUR REGIONAL/pi,

Fait à Béjaia, le 31 DEC. 2007



SONATRACH

TRANSPORT PAR CANALISATIONS
DIRECTION REGIONALE BEJAIA

ANNEXE N°07

FICHE DE PRISE DE FONCTION

AFFECTATION
MUTATION EXTERNE
RECRUTEMENT

CONCERNANT

Monsieur
Né le : 19/09/1964 à Alger
Adresse: W. de Béjaia
A été installé ce jour le : 15/07/2008
Fonction : Technicien Instrumentiste QLF.
Code Fonction : 08030106 Echelle : 18
Direction Régionale Béjaia.
Sous Direction Exploitation.
Département Exploitation Liquides.
Station de Beni Mansour.

Le Chef de Département RHC,

Direction	
Dépt. HSE	
Sous Direction Technique	
Dépt. Maintenance	
Dépt. Protection de Ouvrages	
Dépt. Appro & Transport	
Sous Direction EXO	
Dépt. EXL	
Dépt. EXG	

Sous Direction Finances & Juridique	
Sous Direction ADM	
Dépt. Moyens Généraux	
Dépt. Administration/Social	
Dépt. RHC	
Dépt. Travaux neufs	
CMT	
Station	
Dossier	



SONATRACH
Transport par canalisation
Division Exploitation
Direction Régionale Béjaïa

**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE
DETERMINEE A TEMPS PLEIN**

N° DU

Identification des parties

Entre les soussignés :

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, dénommée "SONATRACH" dont le siège social est situé à Djenane El Malik - Hydra, représentée par Monsieur ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat d'une part,

et Monsieur né le

à :

W. de Béjaïa

Demeurant à

- Béjaïa W. de Béjaïa d'autre part,

il a été convenu et arrêté ce qui suit:

Article 1: Durée et date d'effet du contrat.

Sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, le présent contrat est établi pour une durée déterminée. Cette durée est de **(03) trois mois**, droits à congé inclus. Elle commence à courir à compter du la date d'installation de Monsieur à son poste de travail, sous réserve des dispositions prévues aux articles 8 à 11 infra et se termine le droits à congé inclus.

Article 2: Priorité accordée aux résidents locaux.

Le recrutement à caractère temporaire est accordé en priorité aux candidats résidant dans la zone géographique où la structure d'accueil est implantée.

Article 3 : Objet du contrat.

Monsieur est recruté pour :

- **Exécuter des travaux périodiques à caractère discontinu.**

Article 4: Poste de travail et classification.

Monsieur est recruté(e) en qualité de **Manœuvre -Echelle : 09**

Article 5: Rémunération.

En contrepartie de son travail et conformément à la grille des salaires de base de la société, le salaire de base correspondant au poste désigné à l'article 4 ci-dessus est de: **19220,40 DA (Dix neuf mille deux cent vingt dinars et quarante cts).**

- A ce salaire de base s'ajoutent les primes et indemnités suivantes:

- Prime de rendement individuel,
- Prime de rendement collectif,
- Indemnité de nuisances,
- Indemnité transitoire de zone industrielle Nord.

Article 6 : Horaire de travail

L'horaire hebdomadaire de travail est de 40 heures. Il est réparti, en fonction de l'organisation du travail de la structure d'affectation.

Article 7 : Heures supplémentaires

Pour des raisons liées à une nécessité absolue de service, Monsieur peut être amené(e) à effectuer des heures supplémentaires dans le respect des dispositions arrêtées par la CCE en vigueur.

Article 8: Structure et lieu de travail

La structure et le lieu de travail de Monsieur sont les suivants:

- **Structure: Département Approvisionnement et Transport - Service Gestion Stocks.**
- **Lieu : Béjaïa.**

Annexe N° 10



ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS
DIVISION EXPLOITATION
REGION TRANSPORT CENTRE

DECISION SANCTION

N° 7-11-12

Le Directeur Régional,

Vu la décision DG n°175 du 01 août 2009 confiant le poste de Directeur Régional Transport de Béjaia à Monsieur ICHELLITAN Ahcène,

Vu la décision A - 589 du 19 juillet 2006 portant organisation de l'Activité Transport par Canalisations (TRC),

Vu la décision B-144(R2) n°202/TRC du 02 novembre 2011, portant délégation de pouvoirs de Monsieur Ahcene ICHELLITAN Directeur Région Transport Centre - Béjaia et son annexe,

Vu la loi 90/11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail,

Vu les dispositions du Règlement Intérieur de SONATRACH, du 17 juin 1992,

Vu la proposition de sanction n° 049 / RTC / SDX / EXO/2012 du 06 mars 2012,

DECIDE

Article 1 : Une sanction du 2^{ème} degré - mise à pied de trois (03) jours, est infligée à :

Monsieur :
Recruté (e) le : 1986 Matricule :
Fonction : Agent intervention
Echelle : 14 Echelon :
Affectation : Département Exploitation Liquides

Motif : Récidive de faute ayant entraîné une sanction du 1^{er} degré.

Article 2 : La présente décision prend effet à compter de la date de sa signature.


Article 3 : Messieurs les :
Sous Directeur Exploitation,
Sous Directeur Administration,
Sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

LE DIRECTEUR REGIONAL

Fait à Béjaia, le.....

10 Mars 2012

Annexe N° 11

 DIRECTION REGIONALE
BEJAIA
sonatrach

DECISION DE DETACHEMENT

N° G/001/11

Le Directeur Regional,

- Vu la décision N° 175/DG du 01 août 2009, portant nomination de Monsieur . au poste de Directeur Région Transport Centre (TRC/EXL) à compter du
- Vu la décision A - 589 R3 du 10 Septembre 2008, portant organisation de l'Activité Transport par Canalisations (TRC),
- Vu la décision N° B'130 du 06 juin 2010 et son annexe, portant délégation de pouvoirs à Monsieur Directeur Région Transport Centre-Bejaia ;
- Vu la loi n° 90/11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, modifiée et complétée ;
- Vu les dispositions de la convention collective de SONATRACH et ses textes d'application ;
- Vu le proces verbal de la commission de base du personnel et de la formation n° 05 du 10 décembre 2010; Approuvé ;
- Vu la note n° 188/RTC/SDF/FIN/2010 du 25 novembre 2010 relative au détachement de Monsieur auprès du Département Finances;
- Vu la lettre de mission RTC/SDA/RHC/n° 024, du 19 janvier 2011, émise par le Département RHC;

DECIDE

ARTICLE 1 :

Monsieur :

Matricule :

Recrute(e) le : 17-10-2005

Fonction : CHARGE GEST SCES GENERX N3

Code Fonction : 18010902

Echelle : 21

Echelon : 1

Affectation Actuelle : Département Moyens Généraux

Service: Intendance et Restauration

Est détaché(e) auprès du: Département Finances

Service: Comptabilité Générale

Pour adouber les missions liées au poste de : Cadre Comptable Finances N1

Code Fonction : 14020104

Echelle : 21

Echelon : 1

ARTICLE 2 :

La présente décision prend effet à compter du 19 janvier 2011 au 31 décembre 2011.

ARTICLE 3 :

Messieurs :

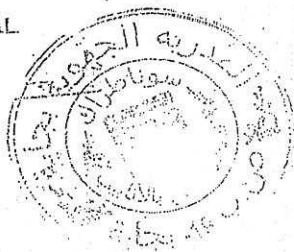
Le Sous directeur Administration,

Le Sous Directeur Finances et Juridique,

Sont chargés chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

LE DIRECTEUR REGIONAL

BEJAIA, Le 25 JAN. 2011





Annexe 12

**DIVISION EXPLOITATION
TRANSPORT PAR CANALISATIONS
DIRECTION REGIONALE BEJAIA**

FICHE DE PRISE DE FONCTION

X	RECRUTEMENT
	AFFECTATION
	MUTATION EXTERNE

CONCERNANT

Monsieur
No. Id. :
Adresse :
Date d'installation :
Fonction : Conducteur Engins Travaux.
Code Fonction: 10030122 Echelle : 14
Direction Régionale Béjaia
Sous Direction Technique.
Département Protection des Ouvrages
Station de pompage n° 1 Bis / Djamaa.

Le Chef de Département R H C,

Direction	
Dépt. HSE	
Sous Direction Technique	
Dépt. Maintenance	
Dépt. Protection des Ouvrages	
Dépt. Appro & Transport	
Sous Direction EXO	
Dépt. EXL	
Dépt. EXG	
Sous Direction Finances & Juridique	
Dépt. Finances	

Dépt. Juridique	
Dépt. Budget et Contrôle de Gestion	
Sous Direction ADM	
Dépt. Moyens Généraux	
Dépt. Administration/Social	
Dépt. RHC	
Dépt. Travaux neufs	
CMT	
Sûreté Interne d'Etablissement	
Station	
Dossier	



Annexe 13

Activité Transport par Canalisations
Division Exploitation
Direction Régionale Béjaia

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE (CADRE) A TEMPS PLEIN

N° DU

Identification des parties

Entre les soussignés:

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, dénommée « SONATRACH », dont le siège social est :
à Djenane EL Malik - Hydra, représentée par Monsieur ayant tous pouvoirs
l'effet du présent contrat d'une part,

Et :

Mademoiselle née le 25/07/1984 à Béjaia

Demeurant à: 12, Rue Colonel Amirouche / Béjaia d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1: Durée et date d'effet du contrat

Sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, la société recrute Mademoiselle pour une durée indéterminée à compter du date d'installation à son poste de travail, nonobstant les dispositions prévues aux articles 7 à 10 infra.

Article 2: Poste de travail et classification

Mademoiselle est recrutée en qualité de :

- * Intitulé du poste : Cadre Juridique N1
- * Code Fonction : 15030103
- * Echelle : 21
- * Groupe : 3 (Cadre)

-01-

Annexe 14



ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS
DIVISION EXPLOITATION
DIRECTION REGIONALE BEJAIA

Monsieur le chef de l'agence locale
de l'emploi de Béjaia

RTC / RHC / N°...../

Béjaia, le

Objet: Placement des travailleurs.

Nous vous demandons de bien vouloir mettre à notre disposition six (06) agents temporaires, destinés à assurer les travaux d'entretien et de manutention.

Profil requis : - Bonne constitution physique,
- Doit résider à Béjaia et /ou Environs Immédiats
- Justifier la position vis-à-vis du service national.

A compter du : le plutôt possible

Le Chef Département RIIC,

Annexe 15



A Monsieur
Le Directeur de la Division Exploitation

Activité Transport par Canalisations
Division Exploitation
Direction Régionale Béjaïa

N° _____ /RTC / SDA / RHC / 11

Béjaïa, Le

Objet : Demande de dérogation de recrutement
à durée déterminée.

Conformément à la nouvelle procédure de recrutement (Circulaire 2.01 R4) du 31/05/2009, nous vous transmettons ; ci-joint les demandes de validation de recrutement à durée déterminée de (02) deux manœuvres, pour une durée de (03) trois mois au niveau du Département Moyens Généraux – Station de Pompage n°2 – El Outaya / Biskra et ce en attendant l'aboutissement de l'appel d'offre.

Nous sollicitons votre accord pour procéder à leurs installations.

Le Directeur Régional/PI,

Copie : DRH



SONATRACH
 Activité transport par canalisation
 Division Exploitation
 Direction Régionale Béjaïa

Annexe 16

FICHE DE VALIDATION DE RECRUTEMENT
 CONTRAT A DUREE DETERMINEE

IDENTIFICATION DU CANDIDAT

Référence:

NOM ET PRENOM

DATE ET LIEU DE NAISSANCE

ADRESSE PERSONNEL

WILAYA

DIPLOME OU NIVEAU

ORGANISME ET LIEU DE FORMATION

EXPERIENCE

SITUATION VIS-A-VIS SN

ACCOMPLI INAPTE SURSITAIRE NON CONCERNE

ORIGINE DE LA CANDIDATURE

ANNONCE BANQUE DES CANDIDATURES ALEM
 ORGANISME DE FORMATION

POSTE A POUVOIR

LIBELLE DE FONCTION

Manœuvre

ECHELLE : 9 CODE FONCTION: 18030701

LIEU DE TRAVAIL

Station de Pompage n° 2 El Outaya / Biskra

MOTIF DE RECRUTEMENT

Exécution des travaux périodiques à caractère discontinu

MISSION

Entretien des espaces verts

DUREE DE CDD

02 mois

STRUCTURE D'AFFECTATION

DIVISION

DIVISION EXPLOITATION

REGION / DIRECTION

REGION TRANSPORT CENTRE -BEJAIA

S/DIRECTION ET/OU DEPARTEMENT

S/DIRECTION ADMINISTRATION / DEPT. MOYENS GENERAUX

SITE DE TRAVAIL (Sec, Station, Terminal)

Station de Pompage n° 2 El Outaya / Biskra

AVIS DU CHEF DEPT RHC

AVIS SOUS DIRECTEUR ADM

AVIS DU DIRECTEUR REGIONAL

Recrutement conforme à la notification du plan emploi clôture 2010 et à la circulaire 2.01 R4 du 31/05/2009, portant procédure de sélection et recrutement.

DECISION DE MONSIEUR LE DIRECTEUR DE LA DIVISION

Annexe 17



Activité Transport par Canalisation
 Division Exploitation
 Direction Régionale Béjaïa

Fiche de réalisation de Recrutement

Contrat à durée déterminée
 Référence:

Nom et Prénom		Monsieur		Identification	
Date et lieu de naissance		à			
Adresse personnelle					
Diplôme ou niveau		//			
Organisme et lieu de formation		//			
Dernier poste occupé		//			
Origine de la candidature		<input checked="" type="checkbox"/> ANEM <input type="checkbox"/> Banque des candidatures spontanées			
Réparation de glissement de talus provoqués par les dernières pluies, Remblaiement de pipe découvert, Réfection de la piste.					
Travaux et / ou Taches à réaliser					
Lieu de travail		DRG-GG1 Terminal Bordj Ménaiel			
Motif de recrutement		<input type="checkbox"/> Travaux ou Prestation non renouvelables		<input checked="" type="checkbox"/> Travaux périodique à caractère discontinu	
Durée du contrat (mois)		<input type="checkbox"/> Sucreit de travail 03 mois		<input type="checkbox"/> Travaux saisonniers	
Structure d'affectation		Département Protection des Ouvrages			
DG ou Activité		Transport par canalisation.			
S/Direction et/ou Département		Division-Exploitation / DRG-Béjaïa			
Niveau de rémunération		Sous Direction Technique			
		Echelle		Code de fonction	
		9		18030701	

FICHE DE VALIDATION DE RECRUTEMENT
CONTRAT A DUREE INDETERMINEE

Activité transport par canalisation
Division Exploitation
Direction Régionale Béjaia

IDENTIFICATION DU CANDIDAT

Référence:

Nom et Prénom
Date et lieu de naissance
Adresse personnelle
Willaya
Diplôme ou Niveau
Organisme et lieu de formation
Dernier poste occupé
Expérience
Situation vis-à-vis SN
Origine de la candidature

Ingenieur d'Etat en Electronique - Opt. Automatisation
Université BADJI Mokhtar / Annaba
Technicien Instrumentiste
38 mois
 ACCOMPLI DISPENSE SURSITAIRE NON CONCERNE
 ANNONCE BANQUE DES CANDIDATURES ALEM
 ORGANISME DE FORMATION

POSTE A FOURNIR

Libellé de fonction
Lieu de travail
Motif de recrutement
Type de contrat

Ingenieur Instrumentation N1
Echelle: 22 Code Fonction: 08030112
M'sila
 BESOIN ORGANIGRAMME REMPLACEMENT PROJET
 CDI ODI SUITE CONTRAT FORMATION

STRUCTURE D'AFFECTATION

Effectif organigramme par rapport au poste à pourvoir
Effectif en poste par rapport au poste à pourvoir

01
01 de profil d'Electricien / La nouvelle station nécessite des instrumentistes

Division
Direction / Région
S. Direction / Département

Division Exploitation
Direction Régionale Béjaia
Département Exploitation Liquides

Site de travail (Sce, station, Terminal)

Station de pompage n°3 - M'sila

Classement du candidat lors de la sélection

01/06

Avis de monsieur de Directeur de la Division

Avis de Monsieur le DRH

[Empty box for Director's opinion]

[Empty box for DRH's opinion]

Décision de Monsieur le Vice President

[Empty box for Vice President's decision]

Table des matières

I.1 Aspects théoriques de la gestion des ressources humaines	14
I.1.1 Définition.....	14
I.1.2 L'évolution de la gestion des ressources humaines	16
I.1.3 Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines.....	18
I.1.4 Les enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines	19
I.1.5 Les modèles de la Gestion des Ressources Humaines.....	19
I.2 Les différentes pratiques de la Gestion des Ressources Humaines	21
I.2.1 Le recrutement.....	21
I.2.2 La formation	24
I.2.3 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	27
I.2.4 La rémunération.....	29
I.3 La GRH dans les entreprises Publiques	32
I.3.1 L'importance de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques	32
I.3.2 Des situations particulières à traiter	33
I.3.3 Les principaux défis à relever.....	33
II.1 Cadre conceptuel de la gestion des carrières.....	38
II.1.1 Définitions	38
II.1.2 Historique de la gestion des carrières.....	42
II.1.3 Les acteurs de la gestion des carrières	42
II.1.4 Les objectifs de la gestion des carrières	44
II.1.5 Les avantages de la gestion des carrières	44
II.1.6 L'importance de la gestion des carrières	45
II.1.7 Les étapes de développement d'une carrière	46
II.2 Les outils de la gestion des carrières	49
II.2.1 Outils de suivi de l'évolution des salaires par l'entreprise	49
II.2.2 Outils d'accompagnement des projets des salaires	54
II.3 Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	56
II.3.1 Un système au cœur de la GRH	56

II.3.2 Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH	57
III.1 Présentation de l'organisme d'accueil	63
III.1.1 L'historique de SONATRACH	63
III.1.2 Présentation de l'organisme de la SONATRACH de Bejaia (RTC).....	66
III.1.3 La structure du département ressources humaines et commercialisation(RHC) .	70
III.2 Gestion des carrières au sien de (RTC)	73
III.2.1 La démarche de recrutement de la (RTC)	73
III.2.2 La formation au sein de la RTC.....	79
III.2.3 La promotion au sien de la RTC.....	83
III.2.4 Le processus de mutation au sien de la RTC.....	85
III.2.5 La politique de rémunération a la RTC.....	87
III.3 Analyse et interprétions et discussion des résultats	90
III.3.1 Présentation de l'étude.....	90
Conclusion générale.....	100
Bibliographie	102

Résumé

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est un bras stratégique pour la compétitivité commerciale dans un environnement concurrentiel et pour l'inclination familiale à la mondialisation, de plus en plus importante pour le capital humain, qui est une source essentielle de valeur et de richesse. Afin d'atteindre ses richesses, les exigences d'une gestion de carrière sont claires, car elle est considérée comme une pratique de gestion de base dans toute organisation qui vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins humains, les attentes au travail, les capacités et les aspirations des employés. Contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

L'objectif de ce travail est d'étudier la gestion des carrières au sein de la SONATRACH Béjaia. Pour y parvenir, nous avons souligné l'importance accordée à cette dernière au sein de l'entreprise. Pour atteindre notre objectif, nous avons mené un questionnaire auprès d'un échantillon de 30 personnes chez SONATRACH. L'objectif principal est de savoir si la politique de gestion des carrières adoptée par SONATRACH favorise le développement et la carrière des salariés. Les résultats soulignent, entre autres, l'importance de cette pratique au sein de l'entreprise, par l'attention portée.

Mots-clés : GRH, gestion des carrières, recrutement, promotion, formation

Abstract;

Today, human resource management is a strategic arm for business competitiveness in a competitive environment and for the family's inclination towards globalization, which is increasingly important for human capital, which is an essential source of value and wealth. In order to achieve wealth, the requirements of career management are clear, as it is considered a basic management practice in any organization that aims to achieve the best possible balance between human needs, job expectations, employees' abilities and aspirations. Contribute to the achievement of the objectives set by the organization.

The purpose of this work is to study career management within SONATRACH / Béjaia. To achieve this, we have underlined the importance given to the latter within the company. To achieve our objective, we conducted a questionnaire with a sample of 30 people at SONATRACH. The main objective is to know if the career management policy adopted by SONATRACH promotes the development and career of employees. The results highlight, among other things, the importance of this practice within the company, through the attention.

Key words: MRH, career management, , recruitment, promotion, mobility.

ملخص :

اليوم, تعد إدارة الموارد البشرية ذراعا استراتيجيا للقدرة التنافسية للأعمال في بيئة تنافسية و لميل الأسرة نحو العولمة, و التي تزداد أهمية لرأس المال البشري, الذي يعد مصدرا أساسيا للقيمة و الثروة. من اجل تحقيق الثروة , فان متطلبات الإدارة المهنية واضحة, فهي تعتبر ممارسة إدارية أساسية في أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أفضل توازن ممكن بين الاحتياجات البشرية و توقعات العمل و قدرات الموظفين و تطلعاتهم. المساهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة. الغرض من هذا العمل هو دراسة الإدارة المهنية في سونا طراك بجاية. لتحقيق ذلك, أكدنا على أهمية المعطاة لهذا الأخير داخل الشركة. لتحقيق هدفنا, أجرينا استبياننا على عينة من 30 شخصا في سونا طراك. الهدف الرئيسي هو معرفة ما اذا كانت سياسة الإدارة المهنية التي تتبناها سونا طراك تعزز تطوير الموظفين و مسيرتهم المهنية. تسلط النتائج الضوء من بين أمور أخرى, على أهمية هذه الممارسات داخل الشركة من خلال الاهتمام.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية, الإدارة المهنية, إدارة استشرافي للوظائف و المهارات, تجنيد, ترقية وظيفية, إمكانية التنقل