

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master En sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**« La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise
Cas de NAFTAL GPL »**

Présenté par :

M^{elle} TITOUAH Siham

M^{elle} ZAIDI Samira

Sous la direction de :

M^r BOUAISSAOUI Samir

Année universitaire

2021/2022



Remerciements

NOUS remercions dieu pour le courage, la patience et la santé qui nous ont été utiles tout le long de notre parcours.

NOUS tenons avant d'aborder le développement de ce rapport, à remercier notre promoteur Monsieur M^r BOUAISSAOUI Samir pour les efforts qu'il a déployés, les conseils fructueux qu'il n'a cessés de nous prodiguer avec bienveillance.













NOUS adressons, également, Notre grande gratitude au Personnel de l'entreprise « NAFTAL GPL », en particulier M^{eme} Ouali, M^{eme} Benali ,M^r Chitour pour leurs conseils et leur aide précieuse ainsi que toute l'équipe de service de la DRH.

NOUS n'aurons garde d'oublier dans ces remerciements tous les enseignants de de notre département qui ont contribués à notre formation chacun par son nom.

Enfin, nous remercions tous ce qui a contribué à faciliter la tâche de notre travail, en prodiguant généralement leur aide accompagnée de sympathie et d'encouragements, qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère gratitude.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

-  *A mes chers parents pour leur soutien, leur patience, leur encouragement durant mon parcours scolaire.*
-  *A mes adorables frères et sœurs, qui sont toujours à mes cotes.*
-  *A mes beaux-frères ; Aziz, Fayçal et Karim.*
-  *A mes belle-sœur ; Djouhar et Malika.*
-  *A la nouvelle génération ;*
 - *Abderrezak, Ania et Lila.*
 - *Bilal, Amel et Halime.*
 - *Inass, Ilyas et Manel.*
 - *Belaid, Ahmed et Amina.*
-  *A tous les habitants de mon village MZERZOUR qui m'aime.*
-  *A mes chers amis(e) qui m'ont énormément aidé. SIMONE WEIL a écrit : « L'amitié ne se cherche pas, ne se rêve pas, ne se désire pas, elle s'exerce » chose qu'ils aient su faire, merci.*
-  *A tous mes amis, Lisa , Widad, Mina, Foufa ,Djamila ,Djidji, Zouina, Baya, Sabrina et Rabiha.*
-  *A tous ceux qui connaissent de près ou de loin.*
-  *A toute la promotion MRH.*
-  *A toute personne qui a contribué de près ou de loin à réaliser ce travail.*
-  *A ma binôme Samira et sa famille.*

Siham.T

Dédicaces

Pour chaque événement dans ma vie, je ne manquerai pas d'avoir une pensée à toutes les personnes qui m'ont donnée le courage et l'enthousiasme.

Je dédie ce modeste travail à :

- ✚ A Mes chers parents, ma mère qui m'a encouragée durant toutes mes études, et mon père aussi ; que le bon dieu les protège.*
- ✚ A mon frère Samir*
- ✚ A ma sœur : LALDJA et son marie Ahcène sa petite fille aya.*
- ✚ A tous mes cousins, mes cousines et à toutes la famille Zaidi.*
- ✚ A ma binôme Siham et à toute sa famille*
- ✚ A monsieur chafi et sa famille pour son aide*
- ✚ A toute la promotion MRH*
- ✚ Je dédie spécialement ce modeste travail à mon marie lamine qui m'a aidée et m'a encouragé durant tous mon parcours universitaire.*

Samira.Z

Liste des abréviations

ANEM	Agence nationale de l'emploi
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI	contrat de travail à Durée Indéterminé
C.S.P	Catégorie socioprofessionnelle
CV	Curriculum vitae
FRH	Fonction ressource humaine
DRH	Direction de ressources humaines
DG	Direction générale.
GP	Gestion du personnel
GRH	Gestion des ressources humaines.
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GAEC	Gestion des emplois et des compétences.
GPL	Gaz propane liquéfiée
NAFTAL	Société national de distribution et de commercialisation des produits pétroliers
RH	Ressource humaines.
RI	Relations industrielle.
SP	Service de personnel

Liste des tableaux

Tableau N°01: Fonction ressources humaines à travers le temps	19
Tableau N°02: De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines	20
Tableau N°03: les caractéristiques de la fonction ressources humaines	25
Tableau N°04: les évolutions de la gestion de carrière	40
Tableau N°0 5: l'importance de la gestion des carrières.....	41
Tableau N°06: le processus de recrutement	50
Tableau N°07: les fonctions de la rémunération	59
Tableau N°08: la répartition de l'échantillon selon le sexe	78
Tableau N°0 9: la répartition de l'échantillon selon les tranches l'âge.....	79
Tableau N°10: la répartition de l'échantillon selon grade socioprofessionnelle.....	79
Tableau N°11: la répartition de l'échantillon selon la nature du contrat.....	80
Tableau N°12: la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	81
Tableau N°13: la répartition de l'échantillon de satisfaction des salariés de leur emploi à NAFTAL.....	81
Tableau N°14: les raisons d'insatisfactions des salariés	82
Tableau N°15: les offres du recrutement à NAFTAL.....	82
Tableau N°16: les critères de recrutement	83
Tableau N°17: les modalités d'accès au poste	83
Tableau N°18: l'adéquation du poste par rapport aux compétences.....	84
Tableau N°19: les opportunités de formation	85
Tableau N° 20: la répartition de Types de formation.....	85
Tableau N°21: la répartition de la qualité des formations.....	86
Tableau N°22: la répartition pour la sélection de la formation	86
Tableau N°23: la répartition des difficile obtenu par les salaires.....	87
Tableau N°24: la répartition les évaluations de l'entreprise NAFTAL dans les formations ...	88
Tableau N° 25: la répartition de la fréquence de l'évaluation mis par l'entreprise NAFTAL.	88
Tableau N°26: la répartition de l'accès à la promotion.....	89
Tableau N°27: la répartition de la façon de faire la promotion au sein de NAFTAL.....	89
Tableau N°28: la répartition de degré de satisfaction du système de promotion mis par l'entreprise.....	90
Tableau N°29: la répartition des nombres de mutation.....	91
Tableau 30: la répartition des mutations	91

Tableau N°31: la répartition les type de rémunération	92
Tableau N° 32: la répartition des degrés de satisfaction des salarie aujourd'hui.....	92
Tableau N°33: la répartition des bas de la gestion de carrière selon l'avis du salarie	93
Tableau N°34: la répartition des degrés de satisfaction des salarie aujourd'hui.....	93
Tableau N°35: la répartition de la mise en place des pratiques pour gérer les fins de carrière par l'entreprise.....	94
Tableau N°36: la répartition de degré de satisfaction d'être évaluer	94
Tableau N°37: la répartition du rôle de l'entreprise sur la gestion de carrière	95
Tableau N°38: la répartition des avis des employeurs que joue NAFTAL GPL sur la conduit de leur carrière.....	95
Tableau N° 39: a répartition de degré de satisfaction de la façon de gère la carrière des employés.....	96
Tableau N°40: la répartition des préoccupations	96
Tableau N° 41: la répartition des résultats de valorisation.....	97
Tableau N° 42: la répartition des occasions pour développer les compétences.....	98
Tableau N° 43: la répartition des capacités des salariés pour évoluer l'entreprise NAFATL .	98
Tableau N°44: la répartition des avis du système d'évolution.....	99
Tableau N°45: la répartition des souhaits des employeurs	99
Tableau N°46 : tableau croise entre la C.S.P et le degré de satisfaction	104
Tableau N°47 : tableau croise entre l'ancienneté et type de formation.....	105
Tableau N°48 : tableau croise entre C.S.P est canal de recrutement	106
Tableau N°49 : tableau croise entre type de formation et qualité de formation.....	107
Tableau N°50 : tableau croise entre l'ancienneté est la manière de promotion.....	108
Tableau N°51 : tableau croise entre l'ancienneté et système de promotion	109

Liste des figures

Figure N°01: la gestion des carrières au cœur de la GRH	42
Figure N°02: le schéma de base de la GPEC	48

Sommaire

Introduction générale.....	11
----------------------------	----

Chapitre I : La gestion des ressources humaines

Introduction	15
Section 1 : Aperçu sur la GRH.....	16
Section 2 : rôle et objectifs de la GRH.....	23
Section 3 : les activités de la GRH.....	27
Conclusion.....	35

Chapitre II : La gestion des carrières

Introduction	37
Section 1 : Concepts généraux sur la gestion des carrières.....	38
Section 2 : pilotage de la gestion des carrières.....	45
Section 3 : les pratiques et les outils de la gestion de carrière	47
Conclusion.....	59

Chapitre III : La gestion des carrières : cas « NAFTAL GPL »

Introduction	62
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
Section 2 : la gestion de carrière a sein de NAFTAL GPL	67
Section 3 : les résultats de la recherche.....	76
Conclusion du chapitre.....	108
Conclusion générale	110
Liste bibliographique.....	114

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, la tendance à tous les niveaux de l'entreprise est de s'inscrire dans un continuels processus de modernisation. En effet, les contraintes découlant de la concurrence et les sans-cesses mutations du marché imposent et orientent lesdites entreprises non seulement vers plus de productivité mais aussi vers des mises à niveau du personnel au travers de formations. Afin d'assurer un suivi rigoureux des mises à niveau du personnel, les entreprises affinent de plus en plus la gestion de leur carrière. Cette dernière est un élément des plus importants de la gestion de la ressource humaine.

Alors que la gestion de la ressource humaine se limitait à quelques aspects tel que : recruter, rémunérer, former, promouvoir... nous constatons ces derniers temps, que ladite ressource relève plus du management c'est-à-dire incluant entre autres l'organisation du travail et la communication afin de la rendre plus cohérente avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Ainsi le management de la ressource humaine accompagne les employés dans leurs projets personnels et professionnels qui à terme s'orientent vers la mise en place d'une culture d'entreprise.

« Le système de gestion de carrière consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutiens. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification et ressources humaines, de formation et l'aide aux employés »¹.

Aujourd'hui, plus que jamais, la gestion de carrière permet à l'entreprise d'éviter la déperdition des compétences et de maintenir son personnel, de s'adapter au changement, et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Pour l'atteinte de ses objectifs à savoir la gestion de carrière, l'entreprise doit non seulement établir des plans de formation et de recrutement mais aussi penser à des promotions en interne pour valoriser les efforts qu'auraient fournis les employés.

Pour cela, notre objectif étant de montrer les pratiques de la gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL GPL, est connaître comment le service ressource humaine de NAFTAL GPL, s'organise et gère la gestion de carrière.

¹SYLVIE et autres, « organisation et gestion de l'entreprise ». Edition, Vuibert, Paris, 2006, P288

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous avons effectué notre stage au sein de l'entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers NAFTAL, précisément au sein de la DRH de l'entreprise NAFTAL. Notre objectif à travers ce stage est de pouvoir compléter le précédent travail théorique par une étude pratique, pour cela nous avons choisi le réseau NAFTAL pour effectuer une étude de cas sur «La gestion de carrière au sein de la NAFTAL de Bejaia».

On a adopté pour un plan de travail qui comporte deux parties. Dont la première qui est la partie théorique, celle-ci comporte deux chapitres. Le premier chapitre touche les généralités sur la GRH. Le deuxième chapitre sera consacré à en traiter la gestion de carrière. Au cours de la deuxième partie pratique qui comporte un chapitre, nous allons essayer de présenter l'organisme d'accueil public «NAFTAL GPL », ainsi d'en parler brièvement sur la méthode consacrée à cette étude, ensuite, la présentation des résultats de notre enquête, afin de répondre aux questions posées au cours de notre travail

Notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

«L'importance accorde à la gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL GPL »

A cet effet, nous tenterons, de répondre aux questions suivantes en rapport avec notre Problématique :

- ✓ Quelle est la politique de la gestion de carrière a adoptée par « NAFTAL GPL » ?
- ✓ Les pratiques de la gestion de carrière concernant- elle tous les catégories socioprofessionnelle ?
- ✓ Quelle est le rôle de la formation dans la progression des carriers dans NAFTAL ?
- ✓ La promotion au sein de NAFTAL, permet –elle aux salariés de réaliser leur aspiration et leur attente dans la gestion des carrières ?

A travers ce travail, nous avons opté pour la réalisation de ce travail de recherche a une démarche méthodologique suivante : d'abord une recherche bibliographique et documentaire ayant trait aux différent aspect de la GRH et la gestion de carrière, nous avons aussi exploite un ensemble d'ouvrage d'auteur la GRH et la gestion de carrière, ensuite un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL a eu lieu afin de recueille les informations à notre thématique. Enfin l'analyse des données et interprétation et les tableaux croise pour bien étudier notre thème.

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

A cet égard, nous avons retenus certaines hypothèses pouvant être formulées comme suit :

Hypothèse 01 : le degré de satisfaction des employés de NAFTAL GPL dépend de la catégorie socioprofessionnelle

Hypothèse 02 : le système de promotion est l'unique

Pour essayer d'apporter des éléments de repense à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons subdivisé cette présente recherche en trois chapitres :

On commence tout d'abord par une introduction, afin d'accéder aux chapitres

- ✓ Le premier chapitre intitulé : la gestion des ressources humaines, il est subdivisé en trois sections traitera : définitions, évolutions importantes qu'elle a marquées et ensuite les rôles et les objectifs de la GRH, et enfin les activités de la GRH
- ✓ Le deuxième chapitre intitulé : consacré à la gestion des carrières, il est subdivisé en trois sections traitera : concepts générale sur la gestion de carrière, ensuite les acteurs et les étapes de la carrière, et enfin les pratiques de la gestion de carrière
- ✓ Le troisième chapitre sera le noyau de notre recherche qui s'intitule : Analyse de la gestion de carrière au sein de NAFTAL de Bejaia traitera l'historique et présentation de l'organigramme d'accueil, la gestion de carrière au sein de NAFTAL, enfin l'analyse des données avec les tableaux croise de la gestion de carrière au sein de NAFTAL de Bejaia.

On terminera par une conclusion générale et des recommandations.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines

Chapitre I : La gestion des ressources humaines**Introduction**

La gestion des ressources humaines anciennement dite la gestion du personnel. Face à l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies et le durcissement de la concurrence qui subit le monde au cours des années soixante, les entreprises ont été obligées à développer leurs outils de gestion et d'adopté des nouvelles stratégies pour s'adapter aux changements et cet enjeu ne peuvent se réaliser qu'à travers l'introduction d'une nouvelle gestion.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du management et ensemble de mesure et des activités qui consiste en l'acquisition, le développement des ressources humaines qui visent la performance. Aujourd'hui la GRH peut se diviser en deux grandes catégories : qui sont l'administration des ressources humaines qui consiste en (gestion de la paie, droit du travail ...) et le développement des ressources humaines qui consiste en (la gestion des carrières et compétences ...). Et pour bien comprendre cette discipline, nous avons décidé de consacrer ce premier chapitre à l'éclaircissement de quelques points importants, et on l'a divisé en quatre sections.

Dans ce présent chapitre trois sections sont dégagées :

- La première sera consacrée pour l'aperçu de la GRH (définition, historique)
- La deuxième sera consacrée pour le rôle, objectif de la fonction RH
- La troisième sera consacrée pour les activités de la GRH

Section 1 : Aperçu sur la GRH

La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction Ressources Humaines à créer de la valeur. Parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources²

La GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités, etc.) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets. Dont on trouve deux principaux concepts de base de la GRH.

1. Définitions des concepts de base de la gestion des ressources humaines**1.1. Définition des ressources humaines**

L'appellation « ressources humaines » fait référence aux potentiels que représente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser au mieux.

Selon Sidi Ahmed BENRAOUANE, les ressources humaines (RH) peuvent être définies comme étant « une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation, et de rémunération des salariés. La fonction RH gère aussi la relation de travail qui inclut les droits des travailleurs, la santé, la sécurité, et l'éthique du travail »³

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quel que soit leur âge, leur sexe et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

1.2. Définition de la gestion du personnel

Pour de nombreux auteurs, la fonction ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnelle. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre.

²PERETTI Jean-Marie « RH et gestion des personnes » Vuibert 6^e édition, Paris 2007.p07.

³BENRAOUANE.S. A « le management des ressources humaines ». Edition office des publications universitaire.02-2010, p27.

Pour Thomas. G.SPATES, la gestion du personnel est « Un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux »⁴

Pour MARCEL COTE définit la gestion du personnel comme suit : « la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »⁵

Selon MARY GREEN et JOHN B. MINER : la gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation »⁶

Toutefois, on peut affirmer que la fonction du personnel est l'ensemble des opérations exercées par les services de la gestion de personnel relatives à l'administration et à la gestion du personnel.

1.3. Définition de la gestion des ressources humaines

« La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »⁷

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources

⁴ SEKIOU.L. La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986. p11.

⁵ Lakhdar SEKIOU, la gestion du personnel, éd. Organisation, Paris, 1986, p.11.

⁶ IBID, p.12.

⁷ Shimon (L) et autre, « la gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, p25.

(compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets⁸

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue⁹

La GRH est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

1.4. La gestion

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire ou le manager décident dans le cadre de leur compétence de faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluer, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics¹⁰

1.5. Des hommes au travail

La GRH possède la double spécificité de concerner les hommes facteur de production particulier au travail c'est-à-dire effectuant une activité contraignante. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », Elton Mayo a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité¹¹

1.6. La gestion des ressources humaines dans les organisations

Le champ de la GRH se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

⁸ CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Eyrolle », paris, 2009, p55.

⁹ SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion de ressources humaines », 2ème édition chènevière éducation, canada, 2004, p6.

¹⁰ BERNAD MARTORY, DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances » 7ème édition, Dunod, paris, 2008, p1.

¹¹ BERNAD MARTORY, DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines, 7ème édition », Dunod, paris, 2008, p2.

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;
- Ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien :
- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés : champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents¹²

2. Historique de la fonction ressources humaines

2.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les entreprises, la fonction « personnel » a émergé lentement à la fin du 19^{siècle}, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20^{ème} et au début du 21^{ème} siècle.

Tableau N°01: Fonction ressources humaines à travers le temps

Etapes	Evaluation
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction personnelle ; • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ; • Centralisation des taches ; paie et comptabilité relèvent de la direction ; • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ; • Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle ;
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ; • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel(SP) ; • Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ; • Accroissement du besoin de SP suite à une étude de Taylor et de Mayo ;

¹² BERNAD MARTORY, DANIEL CROZET » gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition », Dunod, paris, 2008, p3.

1940-1960	<p>Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance du syndicalisme de masse ; • Elargissement et restructuration de la fonction personnelle ; • Développement des associations de professionnelle en RH ; • Priorité à la formation et aux avantages sociaux ;
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des RI ; • Diminution du pouvoir de l'activité RI ; • Accroissement de la législation du travail ; • Développement de l'informatique et du traitement de la paie ; • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ; • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations Humaines ; • Influence de l'approche systématique ;
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité,...etc.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ; • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH ;

Source : DIMITRI Weiss : *Les ressources humaines*, édition organisation, paris, 2000, P.43

3. La différence entre la GRH et la gestion du personnel

Selon Mary GREEN MINER et John B.MINER : La gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation »¹³

Tableau N°02: De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps et Planification	Court terme	Long terme (plus de 5ans)
Contrat Psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle
Relation avec les Employés	Pluraliste - Collectives - Confiance faible	Unitaire - Individuelles - Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique/mécanique - Centralisées - Définitions formelles des Rôle	Organique - Décentralisées - Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes /	Largement intégré dans la

¹³ SEKIOU(L) : la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, p.12

	professionnels	ligne management polyvalents
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts - Homme = coût qu'il faut Minimiser	Utilisation maximum - Homme = ressource à Développer
Formation	Elle sert à adopter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source d'efficacité Productive	Machine + organisation	Machine + organisation + qualité des RH
Source de motivation	Argent + progression de carrières	Argent + progression des Carrières + nature de travail Confié
Face aux Changements	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La RH est flexible, elle peut S'adapter aux changements

Source : synthèse de deux tableaux présentés par J-L Cerdin, *Gérer les carrières*, Editions EMS, Paris, 2000, p.17 et J. Igalents, *Audit des ressources humaines*, Paris, 3^eédition, Liaison, Paris, 2000, p17.

4. Les modèles de la GRH

Le modèle de GRH proposé comprend quatre éléments de base

4.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les RH sont perçus comme un coût à minimiser. La fonction RH est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et du contrôle des activités des hommes.

4.2. Le modèle des relations humaines

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité. La fonction RH ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

4.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est

plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les RH.

4.4. Le modèle de la gestion stratégique

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction RH est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.¹⁴

5. Les finalités de la nouvelle approche de GRH

La gestion des ressources humaines couvre plusieurs finalités¹⁵ :

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

¹⁴ LETHIEULEUXL, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » 3^e édition, les carrés, paris, 2009, P18-19.

¹⁵ LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007, p319. In Brihman, J. (2005) « Les meilleures pratiques de management », paris, Éditions d'organisation.

Section 2 : rôle et objectifs de la GRH**1. Rôle de la gestion des ressources humaines**

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

Par le recrutement on établit un programme de recrutement et en évaluant les compétences et la motivation lors de recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification

Par la formation en détectant les besoins et en élaborant des plans de formation afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).

Par la rémunération en analysant l'évolution des postes : grille de salaire, politique de rémunération. Il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences des heures supplémentaires en planifiant les congés annuels en organisant les remplacements, etc.

Par la motivation positive (récompense, félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (sanction, réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

Par la communication et la transparence. Il est essentiel qu'il ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'absence d'information a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme le Système de KNOWLEDGE management. Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est –à- dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

Par l'administration du personnel, il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu une administration faible du personnel

2. Les objectifs de la GRH

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés.

Selon Jean-Marie Peretti¹⁶, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

- **Attirer** : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à Une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre ne suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la Carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- **Développer** : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et D'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines Simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.
- **Etre efficace** : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande Efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments :

¹⁶ PERETTI J M, « Gestion des ressources humaines »,13eme édition, Edition Vuibert, paris 2006, p36.

L'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

3. Les missions de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a pour missions de :

- Garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...)
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, intéressement et participation...)
- Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...)
- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (Par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels...) Améliorer les outils et les procédures de communication interne ;
- Motiver et satisfaire les salariés

Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

4. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques

Tableau 3: les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Caractéristiques	Définitions
Fonction Stratégique	Les RH constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des RH est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action RH.

<p>Fonction Partagé</p>	<p>La fonction RH est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des RH. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultation pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).</p>
<p>Fonction Innovante</p>	<p>La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociale...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et son droit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.</p>
<p>Gestion Individuelle et collective</p>	<p>La GRH se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple. Une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).</p>
<p>Gestion des Eléments quantitatifs et qualitatifs</p>	<p>La GRH conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif, Ainsi, la flexibilité des RH (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatif (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).</p>
<p>Gestion à court terme et long terme</p>	<p>Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme, la fonction des ressources, interface entre la direction et les salariées, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques des GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des financières et humaines importante (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).</p>
<p>Gestion formelle et informelle</p>	<p>Dans toute relation humaine. Il existe une part de « formel » et « d'informel » l'entreprise n'échappe pas à cette logique ainsi, la fonction RH doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).</p>
<p>Gardienne des valeurs culturelles</p>	<p>La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.</p>

Source : LETHIELLEUX L « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^e édition, les carrés, paris, 2009, p28.

Section 3 : les activités de la GRH

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

1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou, enfin et surtout, de l'humain.

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »¹⁷.

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

- Si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion)
- Si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).
- Si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...).

¹⁷Sekiou et Autres « la gestion des ressources humaines ». 2^e édition De Boeck université, Montréal, 2001. p70.

2. Le recrutement**2.1. Définition**

Le recrutement est : « un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant. »¹⁸

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

Les directions des ressources humaines se plaignent souvent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser le personnel qualifié, ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée. Les échecs ont un coût social, économique et humain important, et de lourdes conséquences à court, moyen et long terme.

Pour éviter les erreurs, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche à long terme réfléchie et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement.

La politique de recrutement doit s'inscrire dans les lignes directrices définies par une démarche de gestion de compétences qui permet d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise¹⁹

2.2. L'importance de recrutement

L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre ces stratégies.

C'est à travers le recrutement, par exemple que peut être rajeunie une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté.

2.3 Objectifs de recrutement

¹⁸ EKIOU Lakhdar et autres, la gestion des ressources humaines, 2ème édition, édition 4 LNC, canada, 1993, p.227.

¹⁹ A.Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod paris, P90.

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation ont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

3. La rémunération

La rémunération depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des couts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

3.1. Définition

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employées à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ».²⁰

Longtemps, la rémunération a principalement correspondu au résultat du travail fournit, indépendamment du temps passé, à travers la rémunération à la tâche et le salaire à la pièce. Progressivement, la prise en compte du temps passé s'est développée avec le salaire à l'heure éventuellement complété pour prendre en compte le rendement.

Rémunérer le temps nécessite d'évaluer la valeur de ce temps. Deux possibilités sont envisageables :

- Prendre en compte le poste de travail ;
- Prendre en compte les compétences et le statut du travailleur qui l'occupe.

²⁰A.Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, paris, p.90.

Ainsi, l'entreprise peut également prendre en compte d'autres éléments : La situation personnelle et familiale du salarié, les conditions du travail du poste, les nuisances et contraintes supportées par les salariés, ses efforts pour se former, sa fidélité, le marché du travail²¹.

3.2. Les enjeux et les objectifs de la rémunération

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation :²²

a. L'équité : Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice.

L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant.

Le système de rémunération » au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

b. La compétitivité : Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

c. La flexibilité : Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. Les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

d. La reconnaissance des prestations fournies : Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

4. La formation

²¹Peretti J.M, OP cit, p.113, 114. « Ressources Humaines », Ed Dunod, paris, 2006,p.113,114.

²²THEVENET Maurice et autres, Formation RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Md'organisation, pearson Education France, 2012, P.213

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets 'adaptation du personnel au développement des entreprises.

La formation toute au long de la vie est seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile, et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation, d'assurer aux transformations des emplois. Elle a donc une obligation de formation.

La formation des salariés est indispensable pour garantir l'adéquation permanente des compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise aux besoins des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'employeurs positifs, développe l'adhésion et la confiance des salariés et contribue à leurs fidélisations.

4.1. Définition

Selon Jean-Marie PERETTI là définit comme : « un ensemble d'action de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide lesquels les salariés ont atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnel, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures »²³

Selon LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »²⁴

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation.

4.2. Les objectifs de la formation

²³ PERITTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 5eme édition, librairie, Vuibert, paris, 2005, P99.

²⁴ LOUART Pierre : Gestion des ressources humaines, édition Eyralles, paris, 1994. P.130

Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel peuvent être cités comme suit :

- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

4.3. L'importance de la formation

La formation à une grande importance car elle est :

Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures,

Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel :

Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

5. La gestion des carrières

5.1. Définitions

L'expression "gestion de carrière" est composée de deux mots "gestion" et "carrière".

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

La gestion des carrières « Ensemble d'action conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières »²⁵

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

La gestion des carrières sera l'objet de la deuxième section du deuxième chapitre.

6. L'évaluation de la performance du personnel

6.1. Définition de l'évaluation de la performance du personnel

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ». ²⁶

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération...)

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. En individualisant à outrance les prestations de chacun, l'évaluation peut inciter chaque collaborateur à ne voir que « midi à sa porte » et à perdre de vue l'action collective. La performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent.

Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus est la conduite du changement doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation.

²⁵ PERETTI, Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, édition Vuibert, paris, p118.

²⁶ SEKIOU et autres, Op.cit. P304

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel du collaborateur dans le système d'appréciation. Cette évaluation par le manager servira de base aux revus de potentiel organisé régulièrement²⁷.

6.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines.²⁸

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir
- Connaître et discuter des possibilités de progresse dans l'entreprise ; Identifier la formation à acquérir.

- En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :
 - Connaître le rendement de chacun de ses employés ;
 - Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
 - Etre en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;
 - Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

6.3. L'importance de l'évaluation de la performance

La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper

²⁷ Cohen OP. cit .p. 195.

²⁸ MAURICE Thévenet, et autres, Op.cit., p.118.

les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- Il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur.
- Il sert de base à la connaissance des salariés de l'entreprise.
- Il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines. C'est un moment crucial de communication en entreprise.

Conclusion

Dans ce premier chapitre nous avons fait le point sur les généralités concernant la GRH est son évolution au fil du temps jusqu'à en trouver la place qu'elle occupe aujourd'hui au sein de toute organisation, son importance, ainsi que la vision des salariés qui à changer à l'encontre de toutes DRH, d'une vision autoritaire a une vision accompagnatrice de leurs vies socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.

Pour que toute entreprise puisse se développer et s'épanouir elle doit avoir une bonne gestion de ses ressources humaines, car la gestion du capital humain de l'entreprise constitue un vrai défi aux gestionnaires, donc c'est pour cela que toute DRH doit suivre et coaché ses ressources afin de préservé et conserver une main d'œuvre qualifié et fidéliser.

À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive.

Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des ressources humaines) qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

Chapitre II : La gestion des carrières

Chapitre II : La gestion des carrières**Introduction**

Au cœur de la GRH, la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

Au sein d'une même entreprise il existe plusieurs catégories de salariés, et il est difficile pour elle d'apporter les mêmes réponses à tous, une segmentation du personnel lui permettra d'adopter une gestion des carrières ciblée.

Tout au long du développement de la carrière de ses salariés, l'entreprise rencontre plusieurs types de problématiques liées à des caractéristiques particulières de son personnel, qui conduisent à adopter différentes approches de la gestion des carrières, telle la gestion des nouveaux diplômés, la gestion des fins de carrières... ceci dit il n'y a pas que l'individu qui influe sur la politique de gestion des carrières, cette dernière varie aussi selon le contexte organisationnel.

Dans ce présent chapitre trois sections sont dégagées :

- La première sera consacrée pour concepts générale sur la gestion de carrière
- La deuxième sera consacrée pour les acteurs et les étapes de la carrière
- La troisième sera consacrée pour les pratiques de la gestion de carrière

Section 01 : Concepts généraux sur la gestion des carrières

La gestion des carrières est une des missions clé de la fonction ressources humain. Le renouvellement des classe d'âge au sein de l'entreprise de type industriel devient la problématique principale : pour d'autre, il s'agit d'accompagner la croissance par Soient les enjeux spécifiques à chaque entreprise. Quel que soit son secteur d'activité, le recrutement et l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur bien au sein de l'entreprise constituent une étape majeure de la vie d'une organisation, de sa cohérence et de sa pérennité

Nous commencerons par la définition et la carrière et la définition de la gestion de carrière, et nous enchaînerons avec l'évolution et l'importance de la gestion des carrières.

1. Définition de la gestion des carrières

On va donner une vision sur la carrière et la gestion des carrières.

1.1. Définition de la carrière

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »²⁹

Selon J-M Peretti : « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectation »
Donc nous pouvons définir la carrière comme étant l'évolution d'un individu durant sa vie professionnelle, à travers une succession de mobilités au sein d'une seule ou de plusieurs organisations. Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et pour l'organisation :

- **Du côté de l'individu** : il d'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre
- **Du côté de l'organisation** : il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont Plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer

²⁹ CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, p23.

si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

1.1.1 Définition de la gestion des carrières

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

« La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». ³⁰

Selon Jean Luc CERDIN « 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 ». ³¹

Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité.

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

1.2. Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

- Gérer la relation entre les individus et l'organisation durant leurs carrières
- Le développement des compétences et des performances
- Réduire le roulement des ressources
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Eviter le gaspillage des compétences et conserver le personnel
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaitances, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise

³⁰ Peretti J-M, OP cit, p84.

³¹ CERDIN J-L, op cit, p27.

- Détection et appréciation des potentiels humains

1. 3.L'émergence de la gestion des carrières

Les premiers systèmes de carrière sont apparus, au début des années 1970, manifestant un nouvel intérêt des employeurs, suscité sans doute par certains changements environnementaux, tels une scolarisation accrue de la main d'œuvre, l'adoption des lois relatives à l'équité d'emploi et l'avènement de nombreux changements technologiques (Wills, Guérin, 1989).

Plusieurs études et enquêtes ont tenté de cerner cette réalité organisationnelle. Malgré leur caractère récent à cette époque-là, les systèmes de carrière varient et diffèrent d'une entreprise à une autre, regroupant des activités différentes, privilégiant des fois, les besoins organisationnels, d'autres fois, les aspirations individuelles. Un certain nombre d'écrits théoriques ont identifié certains facteurs explicatifs potentiels de cette diversité et variation et propose des hypothèses précisant la nature de leur influence.

1.4. Les évolutions de la gestion de carrière³²

Années 1960		→	Années 1980
La carrière fait au temps durant lequel une personne exerce un travail.	Dans une période de planification des RH, la carrière fait référence au cheminement conjoint du salarié et de l'organisation dans le temps.		Les individus s'investissent dans le développement de leur carrière et les entreprises favorisent le développement des capacités de leurs employés.

Tableau N°04: les évolutions de la gestion de carrière

Source d'après Chloé Guillot-Soulez ,12^e édition 2019,2020. p.49.

1.4. L'importance de la gestion des carrières

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de

³² Chloé Guillot-soulez « la gestion des ressources humaines », paris, 12^e édition 2019,2020. P.49.

L'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, **au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu.**³³

Tableau N°05: l'importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible • Pouvoir développer leur compétence • S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entier de celle-ci • Satisfaire leur besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leur responsabilité, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) • Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose • Améliorer sa flexibilité • Mettre en place un relevé de qualité • Renforcer sa culture • Mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs • Disposer d'un personnel compétent et motivés.

Source : Shimoe. L, Dalton T, Saba S.E. Jackson R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p. 351.

3. La gestion des carrières et la GRH

3.1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières

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

S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord ; s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. Ace niveau, se situent les processus de définition de poste, de recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation. S'intéresser aux

³³ GUERIN et WILS « LA CARRIERE POINT DE RENCONTRE DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS », revue de gestion des ressources humaines. N°5et 6. 1993.

personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité.

En note ici dans le domaine des politiques de gestion des carrières ; un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

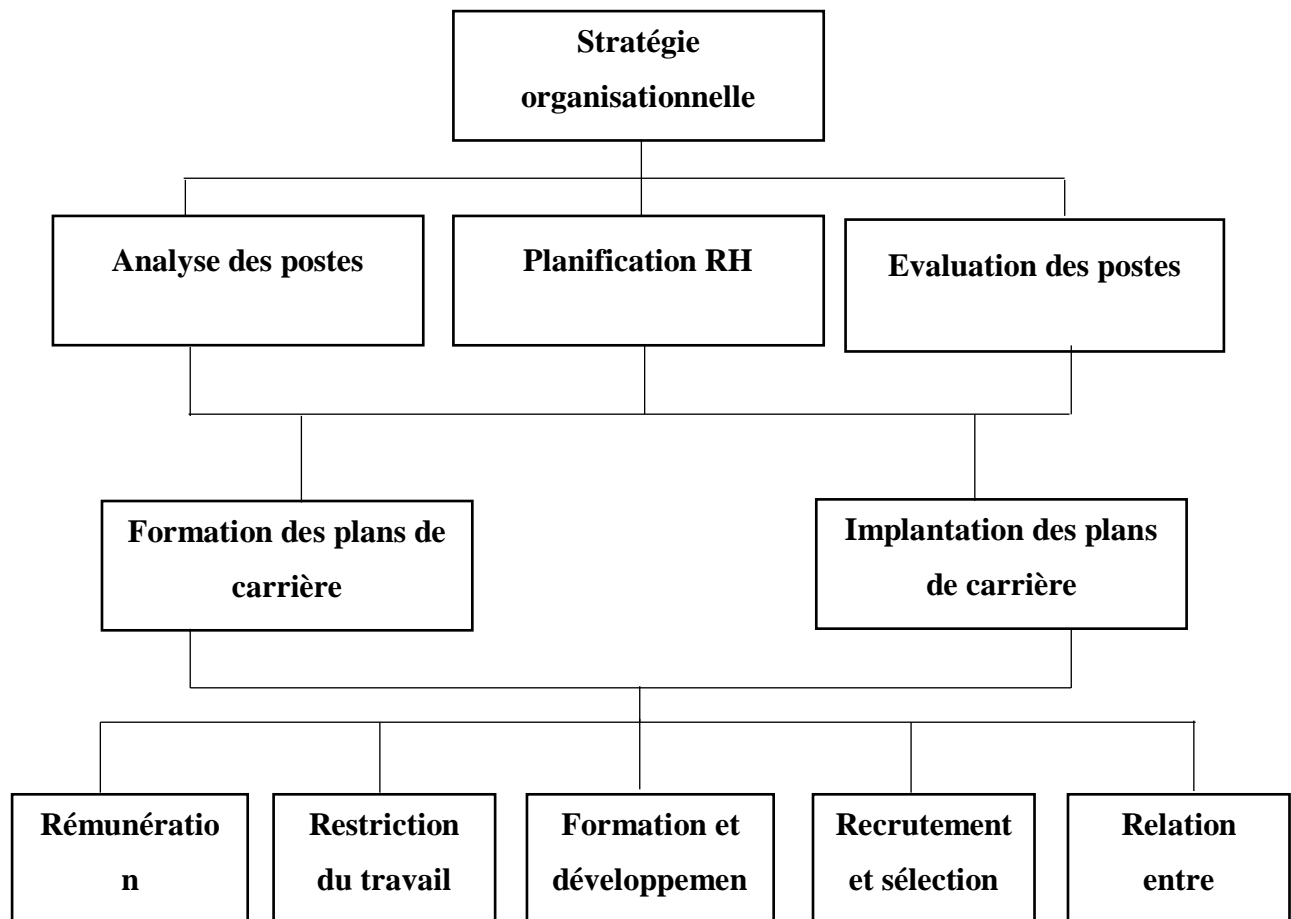
3.2. La place de la gestion des carrières dans la GRH

La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois selon Guerin et Wils ³⁴ :

- **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée** : elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

FigureN°01: la gestion des carrières au cœur de la GRH

³⁴Cerdin j-L « gérer les carrière », édition EMS.2000, p23.



Source : adapter de Guerrin et Wills 1992 p50

4. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH

a) L'analyse des postes :

Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général humain. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main d'œuvre à la fois en terme qualitatifs. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des Carrières cohérents, En raison des changements technologiques, des transformations touchant la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que de modifications apportées aux chartes des droits de la personne.

b) Le recrutement

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours, à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées dans le

cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à Fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité Aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une Politique fermés les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés

c) La sélection

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus Intéressants et d'accroître leur mobilité.

d) La rémunération

La rémunération croit avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

e) L'évaluation du rendement

Un des aspects de la gestion des carrières réside Dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en ouvre une politique et des techniques D'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas, est courant chez Les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir S'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

f) Le développement des compétences

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.

g) La planification des ressources humaines

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.

Section 02 : pilotage de la gestion des carrières

Nous commencerons par la présentation des acteurs et les étapes de la gestion de carrière

1 Les acteurs et les étapes de la gestion des carrières

La gestion des carrières contient de différents acteurs et outils qui sont :

1.1. Les acteurs de la gestion de carrière

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs intervenants :

- **Direction générale (DG) :** valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).
- **Direction des ressources humaines (DRH) :** il est universellement admis que là DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.
- **La hiérarchie directe :** évalue conformément à des critères préétablis et peut orienter les subalternes.
- **Les spécialistes :** ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.
- **L'individu** (cible de la gestion de la carrière) : doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information, et négocier son projet professionnel
- **La législation et la réglementation :** par la promulgation des lois et des décrets qui organisent le déroulement de la carrière

Il y a aussi **les syndicats et les associations professionnelles**

2.2. Les Étapes de la carrière :

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

a) La période d'exploration :

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

b) L'établissement et l'avancement :

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

c) La croissance, le maintien ou la stagnation :

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

d) La période de détachement graduel :

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

2.1. Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières

Les facteurs qui influent sur la gestion des carrières sont de trois types :

2.1. L'environnement

En créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et des crises économiques réduisent la qualité du départ des volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la qualité des mutations et des promotions.

2.2. L'organisation

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille

de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière des employés.

2.3. Les individus

Un grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion à cause de l'apogée des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus exercent aussi des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction.

Section 3 : les pratiques et les outils de la gestion de carrière

La gestion des carrières est une discipline de la GHR, qui se compose d'un ensemble de pratique-t-elle que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins³⁵

1.2. Les objectifs de la GPEC

Selon J-M Peretti³⁶ la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation, et celui-là est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi.

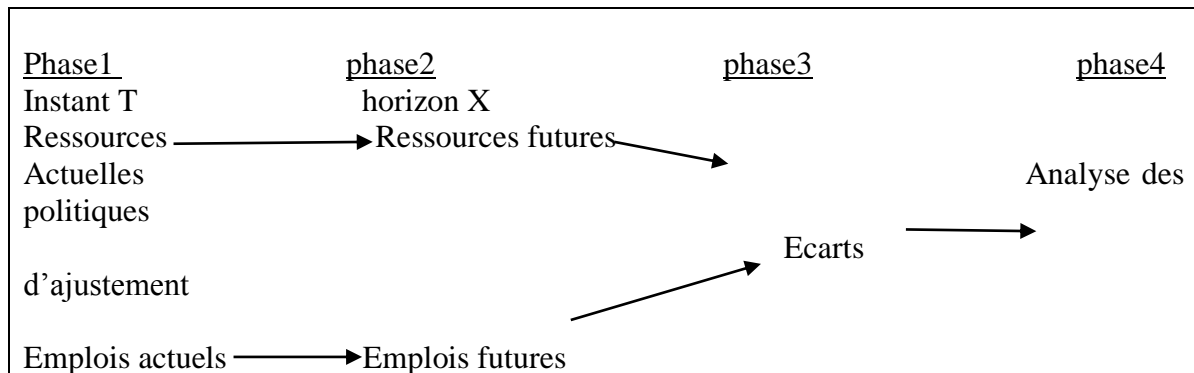
- **Qualitative et quantitative** : la GPE doit permettre d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification
- **Immédiate et à terme** : la GEC vise l'adéquation à court terme reposant sur la flexibilité et la réactivité, à moyen terme par la prévision(GPEC) et à long terme par l'anticipation (GAEC).
- **Globale et locale** : l'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une culture de

³⁵ Annick Cohen, op cit, p148.

³⁶ Peretti J.M, op cit, p58.

mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.

FigureN°02: le schéma de base de la GPEC



Source : L.Cadin ,F. Guérin, F .Pigeyre, GRH :pratique et éléments de théorie, Dunod, paris, 1997,p .85.

1. 3. Les voies d'entrées dans la GPEC³⁷

- **L'entrée par le plan moyen terme** : il s'agit de prévoir l'adéquation ressources/emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).
- **L'entrée par les unités** : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.
- **L'entrée par les familles professionnelles** : Il s'agit d'identifier les emplois types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires, On a un découpage transversal de l'entreprise
- **L'entrée par les investissements** : Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations, ...
- **L'entrée par les emplois sensibles** : il s'agit d'identifier les emplois cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de

³⁷ THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions L'Harmattan avril 1990.

l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer...

1.4. La compétence

Le Dictionnaire e des ressources humaines³⁸, définit le concept de compétence comme suit : « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisé ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

- **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- **Les savoir-être** : les attitudes et comportements au travail
- **Les savoir évolués** : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

1.5. La démarche de la mise en place d'une gestion des compétences

Selon Annick Cohen-H³⁹ nous distinguant 04 étapes de la démarche qui consiste à :

- ✓ Décrire l'existant (les emplois et les ressources).
- ✓ Prendre en compte la stratégie de l'entreprise et son impact sur les emplois et les compétences requises.
- ✓ Identifier l'écart entre les compétences requises et celles détenues par les collaborateurs.
- ✓ Réduire l'écart constaté en faisant appel aux moyens tels que la formation, la mobilité

2. Recrutement

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions

³⁸ PERETTI J-M « Dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert 2001, p60.

³⁹ Annik Cohen, op cit, P154.

entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

2.2. Objectif et processus de recrutement ⁴⁰

Les étapes du recrutement se décompose en plusieurs étape de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveau salarié dans l'entreprise :

TableauN°06: le processus de recrutement

Etape du processus de recrutement		Objectifs
Etape1 : préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyse l'opportunité de recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaire pour l'occupe correctement
Etape 2 : recherche des candidatures	Proposition interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH), ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape 3 : sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Teste éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels teste
Etape 4 : accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Arcueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Facilite l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelle fonction

Source : d'après Chloé Guillot-soulez, édition 12 Edition. 35, 36.

3. la formation

⁴⁰Chloé Guillot-soulez « la gestion des ressources humaines », paris, 12edition 2019 ,2020. p.35, 36.

On peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

3.1. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit:

3.2. Les types de formation

Selon SOYER Jacques⁴¹ il existe cinq types de formation :

3.2.1. Formation adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité.... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-être ou des savoirs-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

3.2.2. Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

3.2.3. Formation culture d'entreprise

⁴¹ SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1990.48.

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription

3.2.4. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc...

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

3.3. Le processus de formation

Les phases essentielles d'un processus de formation sont :

3.3.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

3.3.2. La notion de besoin de formation

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »⁴²

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

➤ **Les types de besoin de formation**

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »⁴³.

- **Les besoins personnels** : On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

3.3.3. Collecte et analyse des données

⁴² MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003.P55.

⁴³ SOYER Jacques, op. Cit. P126.

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

3.3.4. Recueil des données

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel** : La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :
 - ✓ Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
 - ✓ Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.
- **Enquêtes informelles et formelles** : Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail...l'employé peut aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

- **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :** Parmi ces indicateurs, on peut citer :
 - ✓ Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
 - ✓ Le nombre d'accidents du travail ;
 - ✓ Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
 - ✓ Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
 - ✓ Le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...
- **Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :** La comparaison des compétences actuelles des salariés et d'aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

La formation essaye de combler l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

3.3.5. Analyse des données recueillies

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »⁴⁴

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés

⁴⁴ MEIGNANT Alain. Op cit. P 140.

- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

3.3.6. La classification des besoins

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

3.3.7. Elaboration du plan de formation

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

3.3.7.1. Définition du plan de formation

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »⁴⁵

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne ; ...etc

⁴⁵MEIGNANT Alain. OP. cit .P 191.

- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte :** le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités
- **Les moyens affectés :** il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée :** le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés :** les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

4. la rémunération

La rémunération est la somme en espèces, dus par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus.

4.1. Les types de rémunération

On distingue la rémunération directe et la rémunération indirecte⁴⁶

4.1.1. Rémunération directe

Elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement. Elle englobe en outre, la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli.

4.1.2. Rémunération indirecte

⁴⁶ SEKIOU et al.Op.cit., P.157.

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou d'« éléments sociaux ». Pour l'employeur, les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

4.2. Les composant de la rémunération globale

La rémunération globale réunit la rémunération directe et la rémunération indirecte ; nous pouvons synthétiser ces composants comme suit⁴⁷ :

- Le salaire de base
- Les primes fixes liées au poste ou à des critères spéciaux
- Les compléments ou accessoires de salaire
- Les primes individuelles sur objectifs
- Les primes collectives ou des mesures d'intéressements
- La rémunération sous forme d'actions (l'actionnariat)
- Les charges sociales
- Les autres composantes

4.3. Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- Motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;
- Administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.

⁴⁷N.Mebarki , « contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne »,mémoire de magistère, université A.Mira,Bejaia,p122.

En résumé, nous pouvons dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

4.4. Les fonctions de la rémunération

Le tableau ci-dessous nous permet de donner un aperçu général sur les différents fonctionne de la rémunération.

Tableau N°0 7: les fonctions de la rémunération

	Définition	Référence	Traduction (pour l'homme de personnel)
Economique	Rémunération Contrepartie d'un Travail. Revenu. Cout.	Marché, rareté (Libéralisme). Equilibre. Production/consommation.	Enquêtes salaires. Négociation augmentation Salaires Mass salariat } générale
Sociale	Rémunération : Partage. Récompense.	Justice social. Equité collective. Mérite, équité individuelle.	Participation, Intéressement, Classifications, Grille de salaires, Individualisation.
Gestionnaire	Rémunération : Moyen de gestion des ressources humaines.	Optimisation de la Ressource humaine. Motivation/ implication des hommes.	Gestion des carrières (capacités, Potentiel). Performance individuelle et D'équipe (bonus, augmentations Individuelles). Performance d'entreprise.(intéressement).

Source : les ressources humaines, Dimitri Weiss, édition d'organisation, P 327

Conclusion

Une richesse nécessitant une attention particulière de la part des responsables afin de permettre à l'homme au travail d'évoluer et de développer ses capacités et ses compétences.

La gestion des carrières est l'activité de gestion des ressources humaines qui permet à l'organisation, certes, de satisfaire ses besoins en personnel en termes de quantité et de qualité, mais surtout elle vise l'épanouissement de l'individu au travail en lui offrant les possibilités de promotion et de mobilité, considérées comme sources de motivation considérables.

La gestion des carrières ainsi que ses différentes pratiques visent la fidélisation et la motivation des salariés. Par conséquent, la mobilité et la promotion ont pour objectifs de valoriser et de récompenser les compétences et les connaissances professionnelles du salarié.

Comme aussi la formation est un outil indispensable de la gestion des carrières, son objectif est d'améliorer les compétences et les aptitudes des salariés afin de réduire les écarts entre les attentes de poste et les compétences des salariés, ainsi de faciliter l'adaptation de ces derniers aux nouvelles mutations.

La gestion des carrières est un moteur de satisfaction et de mobilisation du potentiel humaine. Nous avons opté à une étude au sein de l'entreprise NAFTAL GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) pour s'avoir l'impotence de la gestion des carrières, son rôle, et sa place ...etc. C'est l'objet du chapitre III.

**Chapitre III : La gestion des
carrières : cas « NAFTAL
GPL »**

Chapitre III : La gestion des carrières : cas « NAFTAL GPL »**Introduction**

Après avoir développé dans les chapitres précédents la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières, nous allons présenter dans ce chapitre loin de l'aspect théorique la politique de la gestion des carrières, son fonctionnement et ses pratique ai sein de NAFTAL GPL pour ce faire nous allons diviser ce chapitre en trois section. la premier section est réservée à la présentation de l'entreprise NAFTAL GPL et ses mission et objectif, et la présentation de notre étude « NAFTAL GPL », dans la deuxième section, nous allons décrire la mise en place de la gestion des carrière au sein de l'entreprise, et on termine par la dernière section qui s'appuie sue l'analyse et l'interprétation des résultats des questionnaire distribués au sein de cet organisme.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**1. Présentation de l'entreprise NAFTAL**

En fait, nous avons réalisé notre étude dans l'un des centres de l'entreprise nationale Publique NAFTAL qui est en l'occurrence le district GPL NAFTAL de Bejaia chargé de la commercialisation et la distribution des produits GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié). Implanté 3KM du sud-ouest de la ville de Bejaia. Dans un lieu stratégique qui se trouve proche de port et de l'aéroport de Bejaia, ce qui donne plus de vitalité à l'activité commerciale et à la distribution des produits GPL. Cette partie sera consacrée à la présentation de l'entreprise NAFTAL en intégrant le centre GPL de Bejaia.

L'Agence Commerciale Bejaia est une nouvelle structure crée à partir du 1er Janvier 2007, suite à l'application de la décision N°S.767 R9 du processus de séparation des structures et activités spécifiques à la « Commercialisation » de celles spécifiques aux flux des « Carburants»

2. Historique de l'entreprise NAFTAL**2.1. Analyse de l'évolution de l'entreprise NAFTAL**

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise national de Raffinage et de Distribution des Produits pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 Avril 1981.

Entrée en activité le 1er Janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

Le 27 Août 1987 et par le décret N° 87-189, l'ERDP a séparé les activités de raffinage et de distribution en deux entreprises :

- ❖ NAFTEC⁴⁸ : Chargée du raffinage du pétrole ;
- ❖ NAFTAL : Chargée de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

NAFTAL change alors de statut par la décision n°17/CAB du 30 Mars 1986 puis modifiée et complétée par la décision n°90/CAB du 05 novembre 1986 par laquelle l'entreprise devient Société Par Actions (SPA) filiale à 100% du groupe pétrolier SONATRACH à partir de 18 Avril 1998, dotée d'un capital social de 40 000 000 000 DA.

La nouvelle appellation « NAFTAL » se compose de :

- NAFT : terme arabe désignant le pétrole.
- AL : en référence à AL DJAZAIR ou ALGERIE.

Son siège social est situé à : Routes des Dunes – CHERAGA, BP 73 – Alger– Algérie.

Son logo :



Les cinq ((05) tirets déclinés dans ce logo, traduisent les cinq branches de NAFTAL, à savoir la branche GPL, la branche Carburant, la branche LPB (Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes), la branche commercialisation et la branche Activités internationales et Partenariats
(2)

3. Les effectifs de l'entreprise

L'effectif global de l'entreprise NAFTAL GPL est :

Cadre supérieur : 03 C.S.P	} totale est : 404 C.S.P
Cadre moyen : 77 C.S.P	
Maitrise : 233 C.S.P	
Exécution : 91 C.S.P	

1 Entreprise National de Raffinage du Pétrole.

2 Document interne non publié.

4. Missions et objectifs de l'entreprise

NAFTAL est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers : GPL (gaz de pétrole liquéfié), lubrifiants, bitumes, pneumatiques, branche commercialisation et la branche internationales et partenariats, etc.

4.1 Ses missions essentielles

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés
- Stocker et transporter tous produits pétroliers commercialisables sur le territoire national.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, à savoir la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés
- Veiller à l'utilisation rationnelle des produits énergétiques
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et au contrôle de qualité des produits relevant de son objet
- Développer une image de marque et qualité des produits de NAFTAL
- 8-Procéder à la récupération des huiles usagées en vue de leur traitement et recyclage dans le cadre de la réservation et de la protection de la nature
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et consommation de produit pétrolier
- Mettre en œuvre et développer les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens
- Assurer la maintenance des équipements et du matériel de son patrimoine.

4.2. Ses objectifs essentiels

1- À travers son plan de développement NAFTAL vise un double objectif

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers
- Améliorer sa qualité de service.

2 - Les principales actions menées par NAFTAL porte sur

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielles.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-services.
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipe.
- La promotion de ses produits propre : GPL et Essence sans plomb.
- Assurer une meilleure offre au marché

5. Organisation de NAFTAL

Fiées telle que définies ci-dessus, des lieux de raffinages (jujil, bouira, bejaia) ou des ports pour certains produits. Provenance de raffinerie algérienne en utilisant le cabotage ou encore l'installation de raffinage et de manufactures (pneumatique) étrangère aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national.

Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense pour satisfaire toutes les exigences de la clientèle et gérée par une direction générale implantée à Alger et d'unités administratives décentralisées DISTRICT intervenant chacune dans trois wilayas de façon à couvrir l'ensemble de territoire national. Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque aéroport implanté au niveau du territoire national) d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants de stations-services et points de ventes (magasins).

6. GPL/ district de NAFTAL

6.1. Présentation des différents départements de district GPL

- Département d'informatique.
- 2-Département de finance et comptabilité.

- 3-Département commercial.
- 4-Département technique et maintenance.
- 5-Département d'exploitation.

7. Mission et objectifs du district GPL de Bejaia

Le district GPL de BEJAIA couvre les wilayas suivantes : Bejaia, Jijel, Brouira.

7.1. Ses principales missions :

- L’approvisionnement, le conditionnement et la distribution des produits GPL vise à satisfaire les besoins de sa clientèle
- Il assure la gestion des activités et les procédures de l'entreprise de laquelle il est rattaché.
- Il applique les méthodes et les procédures de l'entreprise en matière de gestion. De maintenance et de sécurité.
- Il assure un meilleur suivi pour le développement de ses infrastructures.
- Il met en application les plans directeurs de distributions arrêtés par l'entreprise et assiste les autres unités si nécessaires.

7.2. Les objectifs

Le district GPL de Bejaia organise et développe la commercialisation et la distribution des produits GPL. Il s'efforce de satisfaire sa clientèle en matière d'efficacité et, du coup, veille à l'application de la normalisation et du contrôle de qualité des produits. Il organise et coordonne les activités de programmation des approvisionnements, du ravitaillement et la distribution des différents centres de stockage repartis à travers les départements : Bejaia, Bouira et Jijel. Il élabore des plans en liaison avec les autres districts en vue de la couverture du marché national en produits GPL.

8. Nature juridique

NAFTAL est doté d'un statut d'établissement public à caractère commercial placé sous tutelle du ministère de l'Énergie. Sa mise sous tutelle ministérielle ne l'empêche de jouir d'autonomie financière. NAFTAL est filiale à 100% de SONATRACH, société par actions au capital de 15.650.000.000.00 DA.

9. Produits-commercialisés par NAFTAL

NAFTAL GPL se spécialise de la commercialisation de plusieurs. Il s'agit essentiellement de :

- Les GPL/C
- Les carburants
- Les bitumes
- Les pneumatiques

Section 2 : la gestion de carrière a sein de NAFTAL GPL

La gestion des carrières est une mission clé de la fonction ressource humaine, aujourd'hui le renouvellement des classes d'âge au sein des entreprises de type industriel devient la problématique principale. Gérer la carrière des salariés, c'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et de les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins de l'organisation. Il s'agit aussi d'affecter les salariés aux postes de travail de manière juste et d'agir dans l'intérêt des salariés et de l'organisation.

1. Le recrutement au sein de NAFTAL GPL

1.1. La démarche du recrutement

Pour mieux gérer ses ressources humaines, NAFTAL GPL a adapté la politique de recrutement appropriée à ses objectifs à long terme et l'évolution de son environnement, ainsi les modalités fixées par son règlement intérieur. En effet tout recrutement se fait que ce soit par le biais des agences locales de l'emploi (ANEM), ou bien par le biais de recrutement interne (par la voie de mutation, promotion) les demandes se font selon les besoins immédiats de NAFTAL en fonction des postes à pourvoir et des profils recherchés. Le service ressource humaine sert à prévoir les postes vacants à une date précise : les départs en retraite, les démissions, les promotions. Ensuite, un plan prévisionnel sera élaboré par les services

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

2. Les types de recrutement

2.1. Recrutement interne

Ce type de recrutement consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de l'établissement. Ce recrutement se fait par une technique sur la base d'une annonce interne publiée sur le site intranet de l'entreprise. Les postes offerts dans cette rubrique sont destinés exclusivement aux personnels de NAFTAL. Toutes les candidatures externes seront automatiquement rejetées par le système.

Pour des objectifs d'optimisation de ses ressources, NAFTAL GPL, privilégie le recrutement interne, les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise afin de leur permettre d'avoir des possibilités d'évolution, de promotion, de mutation toutefois, les salariés peuvent être appelés à changer son affectation (changement de région) ou fonctionnel (changement de poste). la voie interne qui s'effectue comme suite : l'annonce doit être diffusée par la structure ressource humaine pour l'ensemble des structures relevant de la société NAFTAL GPL (Bejaia, Bouira, Jijel),

2.2. Le recrutement externe

Si par contre la solution interne n'est plus possible pour une raison ou une autre, le service RH, est contraint de mener un recrutement externe pour le personnel dont elle a besoin. L'entreprise elle recourt à ce type de recrutement lorsqu'il n'existe pas en sein de collaborateurs susceptible d'occuper le poste à pourvoir, il peut s'agir des postes du bas d'échelle, des postes de débutants ou des postes particuliers impliquant un cursus original. la recherche de candidature externe s'effectue par la base de l'ANEM, pour ce, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

Adresser une demande de candidature à l'ANEM.

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

2.3. Le cadre légale et réglementaire

Le recrutement dans NAFTAL s'effectue 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 le règlement intérieur qui date 22 décembre 1994.
- De la politique de sélection et des délégations de pouvoir.

3. La formation au sein de NAFTAL GPL

La formation permet aux salariés de conserver leurs emplois et de leur assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever des nouveaux défis, d'accéder des postes plus importants (promotion) les rendre plus aptes à utiliser adéquatement leurs plans de carrière. En outre la formation est devenue une alternative pour tous les salariés pour acquérir un savoir, savoir être, savoir-faire appropriée de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe. C'est-à-dire elle facilite d'une manière très rapide l'intégration dans n'importe quel contexte socioprofessionnel. la formation au sein de NAFTAL, constitue un aspect important dans la gestion de ses ressources humaines.

3.1. La Politique formation professionnelle au sein de NAFTAL

Orientation stratégiques en matière de formation

- Renforcement des compétences dans les fonctions cœurs de métiers
- Accompagnement du projet de modernisation des installations de stockage, de distribution et des systèmes
- Développement des compétences dans le domaine HSE
- Accompagnement de la politique qualité de NAFTAL
- Mise à niveau et développement des compétences dans les fonctions de soutien
- Prise en charge de nouvelle recrue à travers un programme d'induction ayant pour objectif de faciliter leur intégration.
- Axer les efforts fournis sur les formations techniques et particulièrement dans les domaines de la sécurité industrielle, l'exploitation, la maintenance, la commercialisation, le transport et la distribution
- Renforcer la participation des catégories Maitrise et Exécution aux actions de formation, particulièrement dans les domaines, secourisme
- Intensifier les actions de sensibilisation aux accidents de travail et en particulier aux accidents routiers
- Développer les formations sur site, particulièrement au niveau des unités opérationnelles
- Assurer le suivi et l'amélioration continu du système de management de qualité mis en place
- Assurer des formations en accueil et en communication, notamment pour les agents ayant des relations directes avec les clients de la société ou ses partenaires
- Organiser des formations spécifiques en direction du personnel relevant de la sureté interne

3.2. Objectifs sur l'initiative de l'entreprise

- Adapter le personnel à son poste actuel
- Adapter les nouveaux entrants
- Développer le professionnalisme des salariés
- Préparer le personnel d'évolutions à venir
- Préparer les savoirs et les savoirs faire

3.3. Objectifs sur l'initiative des salariés

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé

- Evolution vers d'autres postes voisins
- Promotion dans l'entreprise
- Acquisition des qualifications professionnelles
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise
- Développement d'un savoir-faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou un loisir.

4. Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL

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

5. Les types de formation

Il existe trois types de formation

5.1. Selon la finalité

- **La formation avant le recrutement** : ce type de formation consiste à établir un contrat perpétuel avec les établissements scolaires et universitaires sous forme de convention, afin de prendre en charge de parrainer les stagiaires, et à l'issue de la formation les meilleures peuvent être recrutés. Cette formation ses pour quelle que cas (selon le poste occuper)
- **La formation induction ou mise en situation professionnelles** : après le recrutement, les nouvelles recrues subissent avant la prise en fonction de leur poste de travail une induction, c'est-à-dire elles doivent se familiariser avec leur milieu organisationnel pour assurer une meilleure intégration au sein de l'entreprise.
- **La formation professionnelle de perfectionnement** : ce sont des sessions de formation dont l'objectif est l'élevés le niveau de qualification des salariés, ces derniers peuvent éventuellement bénéficier d'une promotion a un poste supérieur.
- **Formation fournisseurs** : cette formation entre dans le cadre d'un contrat accordé, avec un fournisseur, concernant le renouvellement des équipements ou l'achat d'un nouveau matériel dont l'entreprise exige une formation.

- **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.

5.2. Selon la durée

Il existe deux types : la formation a courté durée ou longue durée

- **La formation de courte durée**

Il s'agit des stages de formations qui ne dépassent pas les six mois en continue, ou en discontinue, dont l'objectif est d'améliorer le niveau de qualification professionnelle, qui répond aux exigences des postes immédiats,

- **La formation de longue durée**

Est toute action dont la durée supérieure ou égale à six mois en continue, et elle a pour objectifs d'apporter de nouvelles compétences ou d'acquérir des nouvelles connaissances sanctionnées par des diplômes, elle constitue un investissement dont l'entreprise attend une rentabilité future.

5.3. Selon le lieu

Cette formation peut être interne ou externe.

- **En interne :** ce type de formation s'effectue à l'intérieur de l'entreprise NAFTAL pour les salaires de l'entreprise
- **En externe :** ce type de formation s'effectue en Algérie au niveau des centres externes,

Les rapports avec ces centres de formations nationaux agréés sont régies par des conventions.

6. L'évaluation au sein de NAFTAL après formation

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

a- l'évaluation à chaude

Se fait dès que la période de la formation en question s'achève, elle consiste à évaluer les programmes proposés, la documentation, la prise en charge en terme de restauration et l'hébergement dont l'agent forme à bénéficier, et ce par l'opinion de ce dernier en répondant à

la fiche d'évaluation de la formation chaud (voir l'annexe n...) présente par son supérieur hiérarchique, cette évaluation se fait sur place.

b- l'évaluation à froid

Celle-ci s'effectue directement par le responsable hiérarchique de l'agent formé, c'est lui qui jugera d'acquisition et de progression de celui-ci. Cette évaluation débutée approximativement après six mois de retour du formé et s'établit sur une année, afin de donner le temps nécessaire à l'agent d'appliquer ce qu'il a appris au cours de sa formation ainsi qu'au responsable hiérarchique afin de constater les apports de cette formation sur le rendement de son agent

Le responsable hiérarchique remplira une fiche d'évaluation à froid afin de constater si les objectifs préalables à la formation sont atteints après la formation. (Voir l'annexe n) cette évaluation se fait après quelle que mois.

7. La promotion au sein de NAFTAL GPL

La promotion consiste en l'accès à un poste de travail hiérarchique supérieur et se traduit soit par un changement de poste et de même par un changement d'échelle.

Il existe une table des postes et en dehors de cette table on ne peut pas créer de poste.

Cette dernière comprend un code de fonction, intitulé de poste. Si on parle de promotion donc il y a forcément une mobilité qui est un caractère de ce qui est mobile et qui est en mouvement pour gérer les carrières. Pour NAFTAL, la promotion est l'une des procédures indispensables à la mise en œuvre d'une évolution correcte des carrières de son personnel. En effet les poste hors organigramme (HO) : ce sont des postes de réserve c'est-à-dire NAFTAL GPL procède au recrutement en HO pour parvenir les salariés en cas de libération des poste supérieure (donc c'est une procédure appliquée pour fidéliser et motiver son personnel).

7.1. Les types de promotion

La promotion est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel comportant plus de responsabilité dont les activités sont plus importantes que celle du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.

- **Promotion verticale**

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

- **La promotion horizontale (avancement)**

Se traduit par une augmentation d'échelon qui constitue un changement de salaire sans changement de poste (positionnement a niveau). Cela est dû à l'accumulation de l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste de travail. Concernant la concrétisation de positionnement : le dossier (les propositions) sera envoyé à la DRH au niveau d'Alger, puis répondre, le dossier sera renvoyé de leur part à NAFTAL GPL, par contre les postes de responsabilité (chef service, chef département, chef de centre) c'est la DRH au niveau d'Alger qui s'occupe de leur concrétisation. La décision d'intérim est établie par la DRH au niveau d'Alger elle ressort de la période d'essai, soit la confirmation de l'agent a son poste ou sa réintégration a son poste d'origine. Pour les promotions horizontales (passage à niveau), l'accession promotionnelle est automatique tous les trois ans pour les permanents, cinq ans pour les cadres.

7.2. Les conditions d'accès à une promotion

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

8. La mutation au sein de NAFTAL

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

- **Mutation inter branche :** c'est le mouvement d'une branche à une autre

Exemple : CRB —————> GPL

- **Mutation intra-branche :** c'est à l'intérieur de la branche dans la même activité.

Exemple : carburant de BOUIRA —————> carburant de Bejaïa

- **Mutation interne :** à l'intérieure de la structure c'est-à-dire que la mutation se fait à l'intérieur de la région

Exemple ; Département technique et maintenance —————> département exploitation

La DRH peut accepter ou refuser cette demande, après avis de la commission habilités, et compte tenu des nécessités de service motivées, des raisons invoquées et des possibilités d'accueil et d'affectation.

8.1. Le processus de mutation

La mutation peut intervenir à la demande de l'agent ou de l'entreprise

8.1.1. La demande de l'agent

- **Formulation de la demande**

L'agent doit obligatoirement formuler sa demande et indiquer avec précision les raisons qui le motivent. La demande de mutation est transmise sous couvert de la voie hiérarchique, au responsable habilité de la structure. En cas d'accord, la demande accompagnée de l'imprimé réglementaire de mutation et une fiche de synthèse de l'agent est transmise à la structure d'accueil qui convoque l'intéressé pour l'entretien.

- **L'entretien**

Lors de l'entretien, l'agent est informé de toutes les particularités éventuelles liées au poste de travail : systèmes de travail, indemnités de nuisances, classification, etc.

Dans le cas où la classification du nouveau poste est inférieure à celle de poste initial, le travailleur doit confirmer par écrit son accord à la structure d'accueil.

8.1.2. La demande de l'entreprise

- **Information de l'agent**

La mutation peut également intervenir à la demande de l'entreprise dans le respect des dispositions conventionnelles. L'agent est informé par écrit par le responsable habilité qui doit lui donner toutes les précisions utiles relatives au nouveau poste de travail.

- **Le refus**

L'agent qui refuse de rejoindre son poste de travail après notification de sa mutation, doit faire connaître par écrit sa position au responsable habilité. Ce dernier prend une décision dans le cadre des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

9. La politique de rémunération à NAFTAL GPL

En effet, conscients de l'importance d'une politique de rémunération incitative et motivante, Selon le responsable de la direction des ressources humaines, la rémunération au sein de NAFTAL GPL est faite directement pour la majorité des employeurs, cette dernière se fait par le service du personnel et non par la direction des ressources humaines, et d'après le personnel de service de rémunération qui nous a confirmé que la rémunération dispose d'un système qui date à une époque antérieure et cela engendre une insatisfaction des salariés qui revendiquent une modification de ce système basé sur les diplômes. Donc, elle doit mettre en place une politique de rémunération qui se base sur les compétences et les efforts personnels ainsi qu'une politique de promotion pour récompenser les efforts des salariés.

Section 3 : les résultats de la recherche

Cette section sera consacrée à l'analyse des données relatives aux hypothèses émises puis à l'interprétation des résultats. Les données présentées dans cette partie sont issues de notre enquête de terrain au district NAFTAL GPL de Bejaia. Ainsi, les données chiffrées sont tirées des questionnaires que nous avons récupérés auprès de notre échantillon d'étude.

1. Méthodologie de recherche

Afin de mener à terme notre travail, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ, Quel est la place accordée à la gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL GPL, Nous avons procédé à une étude fine et approfondie sur le terrain. Notre objectif était d'analyser d'une part les pratiques de la gestion de carrière mises en place par l'entreprise

Pour répondre à cela, nous avons opté à une méthode qui s'appuie sur une technique de recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous avons mené une enquête au niveau de NAFTAL GPL.

Ajoutant à cela, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès des employés de NAFTAL GPL, pour analyser les perceptions à l'égard de gestion de carrière au sein de leurs entreprises, Tout cela c'est fait pendant un stage pratique qui a duré de un mois allant du 20/04/2022 jusqu'à 20/05/2022.

2. L'échantillon d'étude

Notre enquête par questionnaires nous avons ciblé un échantillon de 45, à qui on a distribué un questionnaire chacun sur les 45 nous avons récupéré 40 mais 35 seulement d'entre eux sont exploitables. Soit 10 personnes qui n'ont pas répondu.

3. Les outils de collecte de données

Dans notre étude nous avons utilisé le questionnaire pour de collecte de données.

3.1Le questionnaire :

Les questionnaires c'est un outil d'évaluation visent à mettre en évidence des aptitudes, les questionnaires s'étendent à une utilisation plus générale qui comprend notamment l'évaluation des attitudes.

Notre questionnaire s'étale sur plusieurs questions et de différentes formes, on trouve des questions fermées c'est-à-dire qu'on ne donne pas le choix à la personne interrogée donc il doit répondre en cochant sur l'une des réponses proposées, et des questions ouvertes, ce sont les questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre tel qu'elle souhaite. Elles laissent aux évalués la possibilité de s'exprimer comme ils veulent. Notre questionnaire comporte 46 questions, (voir l'annexe n⁰).

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

4. Présentation des résultats

La dernière étape de notre étude concerne l'organisation des données collectées. Ces derniers sont représentés ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- Établissement d'un commentaire pour chaque question.
- Établissement d'un constat général sur le questionnaire

5. Analyses interprétation des données

5.1. Premier partie : Présentation de l'échantillon

Question N° 01 : Le sexe ?

Par sexe, les données sont résumées dans le tableau N° 08 :

Tableau N°08: la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence absolue	Pourcentage
Masculin	25	71.43%
Féminin	10	28.57%
Total absolue	35	100.00%

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

Vu les chiffres présents dans ce tableau, on constate que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de (71.43%), par ailleurs, (28.57%) sont du sexe féminin.

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

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

Question N°02 : à quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

L'objectif de cette question est de voir quelle est la population qui constitue plus d'atout pour l'entreprise, résumer dans le tableau N° 09 :

Age	Fréquence absolue	Pourcentage
[mois de 25]	01	2.86%
[entre 25 et 35ans]	04	11.43%
[entre 36 et 50ans]	19	54.29%
[Plus de 50ans]	11	31.43%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N° 9: la répartition de l'échantillon selon les tranches l'âge

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

D'après ce tableau : le pourcentage des personnes âgées mois de 25 ans est de (2.86%), et (11.43%) constitue le pourcentage des personnes agrées entre 25 et 35ans, alors que celui entre 36 et 50ans et de (54.29%), et enfin concernant les personnes qui ont plus de 50ans et de (31.43%).

Le pourcentage le plus élevé s'explique que le recours au recrutement massif des jaunes diplômés. Cela reflète sa politique dans l'intégration, la fidélisation ainsi que de former et d'améliorer leurs carrières professionnelles, afin de les fidélisé et de garantir un effectif stable pour l'atteinte de ses objectifs. On conclut donc, plus la personne est jaune, plus elle est résistante au travail de la nuit, aux déplacements surtout les nouvelles recrues qui veulent montrer leur endurance et capacité assumer des tâche plus ardues.

Question N°03 : à quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

L'objectif de cette question c'est de savoir quel type de catégorie la plus important dans l'entreprise NAFTAL GPL, résumé dans le tableau N° 10 :

Grade socioprofessionnelle	Fréquence absolue	Pourcentage
Cadre supérieur	03	8.57%

Cadre moyen	15	42.86%
Maitrise	15	42.86%
Exécution	02	5.71%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N°10: la répartition de l'échantillon selon grade socioprofessionnelle

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

Selon les données de ce tableau nous remarquons que la catégorie maitrise et la catégorie cadre moyen occupe une place important dans notre échantillon avec un taux de (42.86%), suivi de la catégorie cadre supérieure avec un taux de (8.57%), et enfin la catégorie exécution avec un taux de (5.71%).

Le taux élevé de la catégorie cadre moyen et maîtrise s'explique par le besoin lié à ses deux catégories vue la nature de ses activités, car la fonction des cadres est orientée l'accomplissement des taches lié aux affaires administrative, A travers les réponses obtenues d'après notre questionnaire (enquête), on a appris que la majorité des cadres passent par le poste de maitrise avant qu'ils prennent l'ascension hiérarchique pour occuper des postes de responsabilité.

Question N°04 : quel type de contrat ?

L'objectif de cette question c'est de savoir les types du contrat de recrute au sein de l'entreprise, résumer dans le tableau N° 11 :

Le type de contrat	Fréquence absolue	Pourcentage
CDD	03	8.57%
CDI	32	91.43%
Total absolue	35	100.00%

**Ta
ble
au
N°
11:
la**

répartition de l'échantillon selon la nature du contrat

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

D'après ce tableau, on constate que la totalité de l'échantillon étudié travaille sous des CDI. Cela s'explique par la politique adoptée par l'entreprise qui préconise les fonctionnaires permanents, et cela selon la décision de la direction pour certaine (la catégorie nouvelle recrutée), et pour d'autre (ancienne) possèdent des CDI dès leur recrutement tout cela s'explique par la politique adopte par NAFTAL.

Question N° 05 : Combien avez-vous d’ancienneté au sein de NAFTAL ?

L’objectif de cette question c’est de voir quelle est le taux le plus marquant dans l’entreprise, résumer dans le tableau N° 12 :

L’ancienneté	Fréquence absolue	Pourcentage
Moins de 5ans	0	0.00%
5 à 10 ans	09	25.71%
10 à 15 ans	10	28.57%
15 à 20 ans	0	20.00%
Plus de 20 ans	09	25.71%
Total absolue	35	100.00%

TableauN°12: la répartition de l’échantillon selon l’ancienneté

Source : établie par nos sois à partir des données de l’enquête

Ce tableau présente l’ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique nous avons en première lieu (0.00%) pour ceux qui ont moins de 5 ans. En second lieu, nous avons (25.71%) pour ceux qui ont entre 5a 10 ans. En troisième lieu, (28.57%) pour ceux qui ont 10 à 15 ans .et (20%) pour ceux qui ont entre 15 à 20ans, et enfin, nous avons (25.71%) pour ceux qui ont plus de 20 ans de service.

Nous pouvons noter que l’entreprise possède un capital humain varie qui est constitué de personnes agréés et expérimentées et aussi des jaunes moins anciens mais possédant des qualités leur permettant d’évoluer et d’apprendre à faire mieux leur tâche.

Question N° 06 : êtes-vous satisfait de votre fonction ?

L’objectif de cette question c’est de voir les salaires si sont satisfait de leur fonction au sein de l’entreprise, les résultats son résumer dans le tableau N° 13 :

Tableau N°13: la répartition de l’échantillon de satisfaction des salariés de leur emploi à

Le degré de satisfaction	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	25	71.43%
Non	10	28.57%
Total absolue	35	100.00%

NAFTAL

Source : établie par nos sois à partir des données de l’enquête

Question N ° 07 : si oui, parce que ?

(71.43%) Des interrogés se disent satisfaits de leur fonction chez NAFTAL GPL, à cause de :

- (11%) Ils ont le sentiment d'être utile pour la société à travers leur fonction
- (14.28%) Ils ont le sentiment d'être titulaire et ambiancé
- (35.71%) Il occupe des postes qui correspondent à leur diplôme
- (2.44%) C'est un choix et d'adaptation et programme a leur fonction
- (8%) La plupart des salarie sont forme a cette fonction

Question N° 08. Si non, parce que ?

Par contre (28.57%) déclarant leur insatisfaction pour les causes suivantes :

- (11,42%) trouvent que les taches sont simples, répétitive et ennuyeuses
- (8,57%) d'entre eux, trouvent que trop de responsabilités par rapport à leur grade
- (5,72%) trouvent qu'il son Non-adaptable à leur profil
- (2,85%) Les autres se déclarent insatisfait pour différente cause (les tâches sont obscures, les salariés sont obligés de se conformer aux proposées par l'entreprise...), car l'entreprise ne met pas un système de mobilité qui favorise l'employabilité et la polyvalence des salarie, comme le montre le tableau suivant :

Les taches sont simples, répétitive et ennuyeuses	Pourcentage	trop de responsabilités par rapport à leur grade	Pourcentage	Non-adaptation à votre profil	Pourcentage	Autres	Pourcentage
04	11,42%	05	8,57%	03	5,72%	01	2,85%

Tableau 14: les raisons d'insatisfactions des salariés

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

Question N°09 : Comment vous êtes informé sur l'offre du recrutement ?

L'objectif de cette question c'est de savoir les méthodes de recrutement de NAFTAL GPL, résumé dans le tableau N° 15 :

Méthode de recrutement	Fréquence absolue	Pourcentage
Par la voie d'annonce	07	20.00%
Par agence de l'emploi	2	65.71%
Par réseaux sociaux	00	0.00%
Autre	05	14.29%
Total absolue	35	100.00%

Tableau 15: les offres du recrutement à NAFTAL

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après le tableau nous avons constaté (20%) de la population enquêtée ont eu l'information sur l'offre de recrutement par la voix d'annonce, et (65.71%) a traves de l'agence de l'emploi, et (14.29%) par autre, Sinon la majorité des salariés enquêtés déclarent que par l'agence de l'emploi est le meilleur moyen de recruter.

Question N°10 : Sur quels critères avez-vous recruté à NAFTAL ?

L'objectif de cette question c'est de voir quel critère de recrutement utilise par NAFTAL, Résumer dans le tableau N° 16 :

Niveau d'instruction	Fréquence absolue	Pourcentage
Qualification	14	40.00%
Expérience	08	22.86%
Autre	13	37.14%
Total absolue	35	100.00%

Tableau 16: les critères de recrutement

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ces résultat, On remarque d'après le tableau ci-dessus que les taux des réponses apporté est de (40%) pour ceux qui confirment avoir été recruter grâce à leurs qualification d'étude supérieur, et que (22.86%) confirment qu'ils ont accédé au poste actuel grâce à leurs savoir acquis sur le tas et leurs savoir-faire acquis au fil du temps passé au sein de l'entreprise, et aussi on a (37.14%)% des enquêtés qui nous ont confirmé qu'ils ont eu accès à leurs poste actuel grâce à des recommandations faites par des cadres de l'entreprise.

Question N°11 : comment avez-vous accède au poste actuel ?

L'objectif de cette question c'est de voir quel canal de recrutement pour l'entreprise, résumer dans le tableau N ° 17 :

Les modalités d'accès au poste	fréquence absolue	Pourcentage
Recrutement interne	17	48.57%
Recrutement externe	18	51.43%

Total absolue	35	100.00%
---------------	----	---------

Tableau N°17: les modalités d'accès au poste

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

On observe d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtes ont accède au poste qu'ils occupent actuellement par voie de recrutement interne avec un taux de (48.57%), cotre (51.43%) pour ceux qui ont accède par recrutement externe. Le taux élevé (51.43%) exprimé par le fait que l'entreprise privilège le recrutement externe qu'interne car est moyenne pour réduire la durée de processus de recrutement, et d'obtenir un plus grand nombre de candidature pour un poste vacant. L'entreprise a plus le choix de choisir les candidats talentueux.

Question N°12 : depuis combien de temps ?

La plupart des salaires ont répondu que leur vie professionnelle dépasse les 5 ans au sein de l'entreprise NAFTAL GPL.

Question N°13 : le poste que vous occupez il, à vos compétences ?

L'objectif de cette question voire les raisons de satisfaction, résumé dans le tableau N°18 :

L'adéquation du poste	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	30	85.71%
Non	05	14.29%
Total absolue	35	100.00%

**Table
au
N°18:
l'adéquation
du**

poste par rapport aux compétences

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on constate que la plupart des personnes interrogées avec un taux de (85.71%) assurent que le poste correspond à leur compétence. Par contre (14.29%) disent que le poste qu'ils occupent ne correspond pas à leur compétence , Le pourcentage le plus élevé s'explique par le fait que tous les salaires assurent qu'ils occupent t des postes qui correspond à leur diplôme et expérience dans le domaine de travail. Par contre le 2^{eme} taux s'explique par le fait que les salarie interroger estime qu'il mérite un poste plus important que celui qu'il occupe actuellement.

Question N°14 : avez-vous eu une formation au sein de NAFTAL ?

L'objectif de cette question c'est savoir si l'entreprise possède des formations ou non, résumer dans le tableau N°19 :

Les opportunités de formation	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	28	80.00%
Non	07	20.00%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N° 19: les opportunités de formation

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

Dans ce tableau, nous remarquons que la plupart des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un taux (80%), en contrepartie (20%) ne n'ont pas bénéficié. Nous pouvons dire que NAFTAL possède une politique de formation très riche pour faire face aux différents facteurs (concurrentiel, économique, technologique, etc.) qui permet l'évolution de leur salarie.

Question N°15 : Quelle type de formation vous avez suivi ?

L'objectif de cette question quel accès de formation utilise par l'entreprise, résumer dans le tableau N° 20 :

Types de formation	Fréquence absolue	Pourcentage
Longue durée	09	25.71%
Courte durée	24	68.57%
Autres	02	5.71%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N°20: la répartition de Types de formation

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

Selon les résultats du tableau avons constaté que (25.71%), soit (09) personnes sur l'ensemble de (35) personne qui Ont suivi une formation de longue durée. Et (68.57%), soit (24) personne sur l'ensemble de (35) personne qui ont suivi une formation de petite durée.et

(5.71%), soit (04) personne sur l'ensemble de (35) personne qui ont suivie des autres formations. Le taux élevé des formations court durée et du aux objectifs de formation vise par NAFTAL qui consiste à répondre à ses besoins réels

Question N°16 : les formations que l'on vous propose sont-elles ?

L'objectif de cette question c'est de voir la qualité de la formation mis par l'entreprise, résumer dans le tableau N°21 :

qualité des formations.	Fréquence absolue	Pourcentage
Adaptées et utiles	24	68.57%
Plutôt inadapté	03	8.57%
Généraliste	08	22.86%
total absolue	35	100.00%

Tableau N°21: la répartition

ition de la qualité des formations.

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

(68.57%) Des enquêtés trouvent que la formation qui leur a été proposée est adaptée et utile, (22.86%) la trouvent plutôt généraliste, et le reste la considèrent comme inadaptée à leur travail. Cela confirme l'utilité des plans de formation proposé par NAFTAL GPL pour les salariés.

Question N°17 : comment avez-vous accède à cette formation ?

L'objectif de cette question voir qui choisit les formations au sein de l'entreprise, résumées dans le tableau N°22 :

sélection de la formation	Fréquence absolue	Pourcentage
Choix personnel	10	28.57%
Recommandation de votre supérieur hiérarchique	05	14.29%
Décision de la direction	20	57.14%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N°22: la répartition pour la sélection de la formation

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que le personnel est souvent choisi et envoyé en formation par la décision de la direction avec un taux de (57.14%), tandis que (28.57%) sont envoyés par un choix personnel. Et un taux de (14.29%) seulement sont envoyés par recommandation de leur supérieure hiérarchique

La majorité des formations sont dues à la décision de la direction par rapport aux exigences du poste estimées à (57.14%), cela s'explique par la politique adoptée par l'entreprise et qu'elle vise à accroître la performance de l'exécution des tâches, et pour ce qui est du taux des formations proposées par un choix personnel (28.57%), qui vise une meilleure exécution des tâches dans le poste actuel. Enfin concernant les (14.29%) restants, c'est des formations proposées par le supérieur hiérarchique s'expliquant par le fait que cette dernière pourrait planifier des ajustements ou des changements techniques à venir.

Question N°18. Avez-vous des difficultés d'accéder à la formation ?

L'objectif de cette question est de voir les difficultés que trouvent les salariés dans leur formation, résumer dans le tableau N°23 :

Les difficultés dans la formation	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	09	25.71%
Non	26	74.29%
Total absolu	35	100.00%

Tableau N°23: la répartition des difficultés obtenues par les salariés

par les salariés

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des enquêteurs interrogés ne trouve pas de difficulté avec un taux de (74.29%), par contre (25.71%) trouvent des difficultés d'accès à la formation.

Question N°19 : si oui, de quelle difficulté ?

Les interrogés qui ont des difficultés ont des causes :

- Les salariés disent qu'ils ont des difficultés à intégrer à quel type de formation
- Ils disent qu'ils ont des difficultés à intégrer dans quel type de formation (ex : gestion des stocks)
- Que les formations sont courtes et insuffisantes

- Les programmes de formation mis en place par l'entreprise
- Les bonnes et la meilleure formation sont données par leur connaissance

Question N°20 : êtes-vous soumis à une évaluation après votre formation ?

L'objectif de cette question si l'entreprise NAFTAL effectue des évaluations après chaque formation, résumer dans le tableau N°24 :

Tableau N° 24: la répartition les évaluations de l'entreprise NAFTAL dans les formations

Les évaluations mis après les formations	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	21	60.00%
Non	14	40.00%
Total absolu	35	100.00%

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité dans enquêteur interrogé ont soumis à une évaluation avec un taux de (60%), par contre (40%) ont pas soumis à une évaluation.

Question N° 21 : si oui quel type d'évaluation ?

- Les interrogés disent que les types d'évaluation effectués sont soit : évaluation à chaud à la fin de la formation, ou l'évaluation à froid effectuée par son supérieur hiérarchique après son retour.
- Évaluation de type questionnaire ou des tests
- Des promotions

Question N° 22 : que pensez-vous du système d'évaluation mis en place par votre entreprise ?

L'objectif de cette question découvrir le système proposé pour évaluer les salaires de NAFTAL, résumer dans le tableau N° 25 :

Les systèmes d'évaluation	Fréquence absolue	Pourcentage
Ne dispose pas d'un système d'évaluation	04	11.43%
Pauvre	05	14.29%
Moyen	19	54.29%
Bon	04	11.43%

Excellent	03	8.57%
total absolue	35	100.00%

Tableau N° 25: la répartition de la fréquence de l'évaluation mis par l'entreprise NAFTAL

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

(54.29%) Des interrogés affirment que les évaluations Sont moyen satisfait par rapport à d'autres système

Question N° 23 : avez-vous bénéficié d'une promotion de puis votre recrutement ?

L'objectif de cette question si de voir si les salaires possèdent des promotions après leur recrutement au sein de l'entreprise, résumer dans le tableau N° 26 :

Tableau N° 26: la répartition de l'accès à la promotion

opportunités de promotion	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	26	74.29%
Non	9	25.71%
Total absolue	35	100.00%

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on constate que la majorité des salaires confirme qu'ils ont bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement avec un taux de (74.29%), par contre (25.71%) disent le contraire. Cela peut expliquer par la valorisation du personnel de la parte de l'entreprise, tout en donnant une possibilité de progression dans sa carrière professionnelle

Question N° 24. Si oui, combien ?

La plupart des salaires ont répondu qu'ont bénéficié pas plus de trois (3) promotions depuis leur recrutement au sein de l'entreprise.

Question N° 25 : En manière de promotion, avez-vous le sentiment que votre instit traite de façon équitable les collaborateurs quel que soit leur âge ?

L'objectif de cette question si l'entreprise fait des promotions a tous les salaires son faire une différence entre leur âge, résumer dans le tableau N° 27 :

Manière de promotion	Fréquence absolue	Pourcentage
Je ne sais pas	10	28.57%
Chances égale	08	22.86%
Davantage de chances pour les jaunes	02	5.71%

Davantage de chances pour les anciens	09	25.71%
Autre	06	17.14%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N°27: la répartition de la façon de faire la promotion au sein de NAFTAL

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau ci-dessus, on remarque que la majorité dit que il ne s'avez pas s'ils sont traite de façon équitable ou pas avec un taux de (28.57%), par rapport à d'autre promotion , Cela peut expliquer que l'entreprise fait la différence entre ses salarie à propos de matière d'évaluation.

Question N° 28 : êtes-vous satisfait du système de promotion mis en place :

L'objectif de cette question voir Le degré de satisfaction des salariés du système de promotion, résumer dans le tableau N° 28 :

Tableau N°28: la répartition de degré de satisfaction du système de promotion mis par

Etes-vous satisfait du système de promotion	Fréquence absolue	Pourcentage
Très satisfait	01	2.86%
Satisfait	06	25.71%
Moyen	18	51.43%
Insatisfait	05	14.29%
Pas du tout satisfait	05	14.29%
Total absolue	35	100.00%

l'entreprise

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

Une grande partie des enquêtés disent être moyennement satisfait de leur carrière au sein de NAFTAL GPL avec un taux de (51.43%), suivi de (25.71%) de ceux qui sont satisfait, et de (14.29%) pour ceux qui disent insatisfait de leur carrière, ensuit suivie de (14.29%) de ceux qui sont pas du satisfait, ceci implique qu'il y'a plus d'engagement dans l'exécution de leur travail. Par contre (2.86%) sont très satisfait, l'entreprise devrait se pencher sur la question.

Question N° 27 : quel est le nombre de mutation de poste que vous avez subi ?

Le nombre de mutation	Fréquence absolue	Pourcentage	90
-----------------------	-------------------	-------------	----

0	14	40.00%
1	11	31.43%
2	06	17.14%
3	02	5.71%
Plus de 3	02	5.71%
total absolue	35	100.00%

L'objectif de cette question voir combien de mutation obtenu, résumer dans le tableau N°29 :

Tableau N°29: la répartition des nombres de mutation

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après les résultats de ce tableau, (40%) des interrogé n'ont pas bénéficié d'une seule promotion, et (31.43%) ont obtenu une (1) promotion, suivie d'un taux de (17.14%) pour ceux qui ont obtenu (2) deux promotion, suivie d'un taux de (5.71%) pour ceux qui ont obtenu (3) trois promotion, et enfin (5.71%) pour qui ont plus de trois promotion.

Question N° 28 : cette mutation a été faite par ?

L'objectif de cette question voir qui est responsable de la mutation au sein de l'entreprise, résumer dans le tableau N° 30 :

Ce changement est-il fait par :	Fréquence absolue	Pourcentage
Demande de vous-même	13	37.14%
Décision de l'entreprise	22	62.86%
total absolue	35	100.00%

Tableau N°30: la répartition des mutations

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on remarque que les mutations au sein de l'entreprise est fait par une décision de l'entreprise avec un taux de (62.86%), est le reste est fait par une demande de l'employeur.

Question N° 29 : quel est le motif de cette mutation

- Changement de poste
- Maladie professionnelle
- Rapprochement familiales
- La mutation et fait par le salaire pour évaluer ses taches

- Pour des postes vacants

Question N° 30 : que type de rémunération percevez-vous au sein de NAFTAL ?

L'objectif de cette question voire quel type utilisé par l'entreprise pour rémunérer ses salaires, résumés dans le tableau N° 31 :

Les types de rémunérations	Fréquence absolue	Pourcentage
Rémunération direct	35	100.00%
Rémunération indirect	00	0.00%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N°31: la répartition les type de rémunération

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on remarque que 100% des interroge disent que la rémunération au sein de l'entreprise NAFTAL ce fait directement, est la rémunération indirecte elle n'existe pas au sein de l'entreprise.

Question N° 31 ; selon vous quel est le meilleur moyen de récompenser le travail ?

L'objectif de cette question voir qui est la meilleure moyenne distinguée le travail au sein, de NAFTAL GPL, résumé dans le tableau N°32 :

Les moyens de récompensé le travail	Fréquence absolue	Pourcentage
La promotion	16	45.71%
La rémunération	13	37.14%
La bonification d'ancienneté	02	5.71%
La formation	04	11.43%
Total absolue	35	100.00%

Tableau N°32: la répartition des degrés de satisfaction des salarie aujourd'hui

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

(45.71%) des enquêtés ont répondu que la promotion est le meilleur moyen de récompenser le travail, cela implique plus de salaire et plus de développement des compétences dans leur carrière.

Question N° 32 : selon vous : la gestion de carrière se base sur ?

L'objectif de cette question voir quelle sont les piliers de la gestion de carrière au sein de NAFTAL, résumer dans le tableau N° 33 :

Sur quel base se fait la gestion de carrière ;	Oui	Pourcentage	Non	Pourcentage
La formation	23	71.43	/	/
L'évaluation	19	54.28	3	8.57
L'ancienneté	23	65.71	4	11.42

Tableau N° 33: la répartition des bas de la gestion de carrière selon l'avis du salarié

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des avis interroge disent que la gestion de carrière c'est en première lieu la formation avec un taux de (71.43%), puis en deuxième lieu l'ancienneté avec un taux de (65.71%), et enfin l'évaluation avec un taux de (54.28%). et les autres disent que la gestion de carrière non se base ni sur la l'ancienneté avec un taux de (11.42%), et ni sur l'évaluation avec un taux de (8.57%).

Question N° 33 : quel est aujourd'hui votre degré de satisfaction par rapport ?

L'objectif de cette question voire le degré de satisfaction des salaires aujourd'hui, résumé dans le tableau N° 34 :

Tableau° 34: la répartition des degrés de satisfaction des salarie aujourd'hui

Le degré des satisfactions des	Pas satisfait	Pourcentage	Plutôt pas satisfait	Pourcentage	Plutôt satisfait	Pourcentage	Tout à fait satisfait	pourcentage
Succès dans la carrière	08	22.86%	10	28.57%	09	25.71%	09	25.71%
L'atteinte des objectifs	08	22.86%	10	28.57%	08	22.86%	08	22.86%
Développement de nouvelle compétence	07	20.00%	07	20.00%	10	28.57%	12	34.29%
Perspectives d'avenir	12	34.29%	08	22.86%	08	22.86%	06	17.14%
Total absolu	35	100.00%	35	100.00%	35	100.00%	35	100.00%

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau on remarque que les enquête ne sont pas satisfait de la perspectives d'avenir avec un taux de (34.29%) par rapport à d'autre degré de satisfaction, et plutôt pas satisfait du succès de carrière et l'attient des objectifs avec un taux de (28.57%), puis plutôt satisfait du développement des nouvelles compétences avec a taux (28.57%), enfin tout à fait satisfait de la du développement des compétences avec un taux (34.29%).

Question N° 34 : aimerez-vous que NAFTAL GPL mettre en place des pratiques pour gère les fins de carrière :

L'objectif de cette question de voir les salariés vole que l'entreprise NAFTAL pratique de leur fin de carrière, résume dans le tableau N°35 :

Tableau N°35: la répartition de la mise en place des pratiques pour gérer les fins de

La méthode de mettre les pratique de fin de carrière	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	31	88.57%
Non	04	11.43%
total absolue	35	100.00%

carrière par l'entreprise

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau ci-dessus, on remarque (88.57%) des interrogé aimer la mise en place les pratique de fin de carrière, est (11.43%) des interrogé n'aimait pas la mise de ses pratiques de fi de carrière. Cela explique que l'entreprise gère les fins de carrière pour satisfaire l'employeur est c'est elle qui est responsable des pratiques de fin de carrière pour chaque salarie

Question N°35 : êtes-vous satisfait d'être évaluer de la gestion de carrière qui vous concerne ?

L'objectif de cette question voire le degré de satisfaction de chaque salarie, résumer dans le tableau N° 36 :

Le degré de satisfaction de l'évaluation par rapport à la gestion de carrière concerne	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	22	62.86%
Non	13	37.14%

Total absolue	35	100.00%
---------------	----	---------

Tableau N°36: la répartition de degré de satisfaction d'être évalué

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après le tableau, on remarque que les salariés de l'entreprise NAFTAL sont satisfaits d'être évalués de la gestion de carrière qui les concerne avec un taux de (62.86%), par contre les autres disent qu'ils ne sont pas satisfaits d'être évalués avec un taux de (37.14%).

Question N° 36 : l'entreprise joue-t-elle un rôle sur la gestion de votre carrière ?

L'objectif de cette question est de voir le rôle de l'entreprise de gérer la carrière de son salarié, résumer dans le tableau N° 37 :

Le rôle de l'entreprise sur la carrière de son salaire	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	29	82.86%
Non	06	17.14%
total absolue	35	100.00%

Tableau N°37: la répartition du rôle de l'entreprise sur la gestion de carrière

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on constate que les salariés disent que l'entreprise joue un rôle important sur leur carrière avec un taux de (82.86%), et d'autres disent qu'elle ne joue pas avec un taux de (17.14%).

Question N° 37 : quel est le rôle que l'entreprise a joué pour gérer votre carrière ?

L'objectif de cette question est de voir les avis des salariés sur le rôle de l'entreprise sur la conduite de leur carrière, résumer dans le tableau N° 38 :

Le rôle que joue NAFTAL pour gérer la carrière du salaire	Fréquence absolue	Pourcentage
Jouer d'une sécurité d'emploi	09	25.71%
Développe les compétences de son salaire	17	48.57%
S'intègre dans l'entreprise	05	14.29%

Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissance	04	11.43%
total absolue	35	100.00%

Tableau N°38: la répartition des avis des employeurs que joue NAFTAL GPL sur la conduit de leur carrière

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on constate que la majorité dit que en premier lieu le rôle de l'entreprise c'est de développe les compétences de son salaire avec un taux de (48.57%), et en deuxième lieu c'est jouir d'une sécurité d'emploi avec un taux de (25.71%), et le troisième rôle c'est intégré dans l'entreprise avec un taux (14.29%), et enfin le dernière rôle c'est de satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissance avec un taux de (11.43%), Cela explique que l'entreprise NAFTAL elle s'intéresse plus à développer les compétences de son salaire par rapport à d'autre rôle.

Question N° 38 : êtes-vous satisfait de la manière dont l'entreprise gère votre carrière ?

L'objectif de cette question constate le degré de satisfaction des employés du système de carrière à NAFTAL, résumé dans le tableau N° 39 :

Tableau N°39: a répartition de degré de satisfaction de la façon de gère la carrière des

Le degré de satisfaction	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	19	54.29%
Non	16	45.71%
total absolue	34*	100.00%

employés

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

*Un interrogé n'a pas répondu

D'après ce tableau, on constate que la majorité des salaires son satisfait de la manière dont elle l'entreprise gère leur carrière avec un taux de (54.29%), et (45.71%) disent qu'ils ne sont pas satisfaits de cette manière de gère leur carrière.

Question N° 39 : quelle sont vos préoccupations en terme de carrière ?

L'objectif de cette question voir quelle sont les préoccupations des salaires au sein de l'entreprise, résumer dans le tableau N°40 :

Les préoccupations	Fréquence absolue	Pourcentage
--------------------	-------------------	-------------

Sentiment d'accomplissement et de valorisation	07	20%
Développement de vos compétences	12	34.29%
Statut	02	5.71%
Rémunération	14	40%
total absolue	35	100.00%

Tableau N° 40: la répartition des préoccupations

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on remarque en premier lieu que les préoccupations des salarié en terme de carrière c'est la rémunération avec un taux de (40%), en second lieu développement des compétences avec un taux de (34.29%), en troisième lieu sentiment d'accomplissement avec un taux de (20%), et enfin le statut avec un taux de (5.71%).

Question N° 40 : votre expérience et votre potentiel sont-ils valorisés ?

L'objectif de cette question voir si l'expérience du salaire et son potentiel sont valorise, résumer dans le tableau N° 41 :

Les résultats de valorisation	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	25	71.42%
Non	10	28.58%
total absolue	35	100.00%

Tableau 41: la répartition des résultats de valorisation

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau on remarque que (71.42%) des salariés disent que leur expérience et leur potentiel sont valorise, et (28.58%) disent le contraire.

Question N° 41 : bénéficiez-vous des occasions de développement des compétences ?

L'objectif de cette question si l'entreprise NAFTAL donne des occasions à ses employeurs de développer leur compétence à l'intérieur de l'entreprise, résumé dans le tableau N° 42 :

Les occasions de développement des compétences	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	17	48.57%
Non	18	51.43%
total absolue	35	100.00%

Tableaux° 42: la répartition des occasions pour développer les compétences

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après le tableau si dessus on remarque que l'entreprise ne donne pas des occasions pour développer les compétences de ses salarié avec un taux de (51.43%), et (48.57%) seulement disent qu'elle les donne de l'occasion pour développer leur compétence.

Question N° 42 : avez-vous les capacités pour évoluer dans votre entreprise ?

L'objectif de cette question voir si les salarié ont des capacités et pour évoluer leur entreprise, résumer dans le tableau N°43 :

Tableau N°43: la répartition des capacités des salariés pour évoluer l'entreprise

Les capacités de salaire pour évoluer NAFTAL	Fréquence absolue	Pourcentage
Oui	30	85.71%
Non	05	14.29%
total absolue	35	100.00%

NAFATL

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on constate que les salarié de l'entreprise NAFTAL disent que ont des capacités pour évoluer l'entreprise avec un taux de (85.71%), par contre (14.29%) disent le contraire.

Question N° 43 : en matière de connaissance du système d'évolution de votre entreprise : pensez-vous que :

L'objectif de cette question voire quel système d'évolution utilise par NAFTAL, résumer dans le tableau N°44 :

Tableau N°44: la répartition des avis du système d'évolution

Les avis de connaissance du système d'évolution	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Les postes offerts dans l'avenir dans le cadre d'une évolution éventuelle	06	17.14%	21	60.00%	05	14.29%
Les critères qui fondent les augmentations de salaire	03	8.57%	12	34.29%	10	28.57%
Les critères qui justifient les évolutions en termes de statu dans l'institut	02	5.71%	14	40.00%	10	28.57%

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableaux on remarque, que le taux le plus élevé c'est le taux des enquêté qui disent que suffisamment informa par Les postes offerts dans l'avenir dans le cadre d'une évolution éventuelle avec un taux de (17.14%) par rapport à d'autre système d'évolution , et Moyennement informer par Les postes offerts dans l'avenir dans le cadre d'une évolution éventuelle avec un taux de (60%), et Pas du tout informe par Les critères qui fondent les augmentations de salaire et Les critères qui justifient les évolutions en termes de statu dans l'institut avec un taux de (28.57%).

Question N° 44 : dans les années qui suivent, souhaiteriez-vous :

L'objectif de cette question voir les souhaite des employeurs au sein NAFATAL GPL, résumé dans le tableau N° 45 :

Les souhaite	Oui	Pourcentage	Non	Pourcentage
Container a développé vos compétences	30	85.71	01	2.86%
Prendre des responsabilités supplémentaires	23	71.42%	06	17.14%
Rester dans votre poste actuel	08	22.85%	21	60.00%
Changer d'organisme	11	31.42%	18	51.42%

Tableau N° 45: la répartition des souhaits des employeurs

Source : établie par nos sois à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, on constate que les souhaits des interrogé est de continuer a développé leur compétence avec un taux de (85.71%), et (71.42%) souhait de Prendre des responsabilités supplémentaires, et (22.85%) souhait rester dans votre poste actuel, et le reste souhait de Changer d'organisme. Quant au souhait non le taux le plus élevé (60%) c'est de ne pas rester dans leur poste actuel.

4.2. Analyses des données et interprétation des résultats

Pour répondre aux objectifs de la recherche « la gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL GPL », nous avons pris un échantillon d'étude représenté de 35 personnes. Pour essayer d'analyser les données collectées opté pour une étude analytique et l'interprétation des données observées à partir de la présentation de ses données sous forme de tableaux simples et le croisement des variables (analyse statistique) ces données sont exploitées et traitées à l'aide du logiciel SPSS. Cette analyse vise aussi à vérifier les deux hypothèses élançées dans la problématique.

a. Catégorie S.P et le degré de satisfaction

Nous nous interrogeons sur l'effet, le lien entre catégorie socioprofessionnelle, et le degré de satisfaction donc, nous avons procédé au croisement de deux variables catégorie S.P, et le degré de satisfaction le tableau de croisement de présente comme suit :

L'objectif de cette question est de voir quelle est la C.S.P la plus satisfaite, Résumé dans le tableau N°46 ci-dessous :

Tableau croisé catégorie socioprofessionnelle * degré de satisfaction

Effectif		degré de satisfaction					Total
		très satisfait	Satisfait	Moyen	Insatisfait	pas du tout satisfait	
catégorie socioprofessionnelle	cadre supérieur	0	2	1	0	0	3
	cadre moyen	1	3	9	3	1	17
	Maitrise	0	1	8	1	3	13
	Exécution	0	0	0	1	1	2

Total	1	6	18	5	5	35
-------	---	---	----	---	---	----

Interprétation des tableaux.

Nous posons deux hypothèses H0 et H1

H0 : la catégorie. S.P ne détermine pas la satisfaction.

H1 : la Catégorie. S.P détermine la satisfaction.

Le test de khi-deux nous fournit les tableaux suivant.

Tests du khi-carré			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	14,361 ^a	12	,278
Rapport de vraisemblance	14,118	12	,293
Association linéaire par linéaire	6,899	1	,009
N d'observations valides	35		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06.

La valeur de khi-deux est égale à 0,278 Largement supérieur à $\alpha = 0,05$

Ce que nous permet de rejeter L'hypothèse H0 et accepter l'hypothèse H1.

Ainsi, Catégorie. S.P détermine le degré de satisfaction au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le tableau de contingence :

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Coefficient de contingence	,539	,278
N d'observations valides		35	

Toutefois, le coefficient de contingence qui est de 0,539 est proche de un, ais ceci qui indique une faible dépendance, de la variable Catégorie. S.P et le degré de satisfaction.

b. L'ancienneté et type de formation :

Nous nous interrogeons sur l'effet, le lien entre l'ancienneté et type de formation donc, nous avons procédé au croisement de deux variables l'ancienneté, et type de formation le tableau de croisement de présente comme suit :

L'objectif de cette question, voir qui fait plus les formations par rapport à leur ancienneté, Résumé dans le tableau N°47 ci-dessous :

Tableau croisé l'ancienneté * types de formation

Effectif		types de formation			Total
		formation longue durée	formation de courte durée	Autres	
l'ancienneté	5 à 10ans	2	7	0	9
	10 à 15 ans	1	9	1	11
	15 à 20ans	2	4	0	6
	plus de 20ans	5	3	1	9
Total		10	23	2	35

Interprétation des tableaux.

Nous posons deux hypothèses H0 et H1

H0 : l'ancienneté ne détermine pas le type de formation.

H1 : l'ancienneté détermine le type de formation.

Le test de khi-deux nous fournit les tableaux suivant.

Tests du khi-carré			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	7,535 ^a	6	,274
Rapport de vraisemblance	8,577	6	,199
Association linéaire par linéaire	1,567	1	,211
N d'observations valides	35		

a. 9 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.

La valeur de khi-deux est égale à 0,274 supérieur à $\alpha = 0,05$

Ce que nous permet de rejeter L'hypothèse H0 et accepter l'hypothèse H1.

Ainsi, l'ancienneté détermine le type de formation au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le tableau de contingence :

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Coefficient de contingence	,421	,274
N d'observations valides		35	

Tandis, le coefficient de contingence qui est de 0,421 est proche de zéro, ce qui explique une faible dépendance, de la variable l'ancienneté et le type de formation.

c. Catégorie socioprofessionnelle et le canal de recrutement :

Nous nous interrogeons sur l'effet du lien entre la catégorie socioprofessionnelle, et le canal de recrutement donc, nous avons procédé au croisement de deux variables catégorie S.P, et le canal de recrutement le tableau de croisement de présente comme suit :

L'objectif de cette question, voir avec quel type de recrutement les C.S.P sont –ils recrutés, Résumé dans le tableau N°48 ci-dessous :

Tableau croisé catégorie socioprofessionnelle * canal de recrutement

Effectif		canal de recrutement		Total
		recrutement interne	recrutement externe	
catégorie socioprofessionnelle	cadre supérieur	3	0	3
	cadre moyen	8	9	17
	Maitrise	6	7	13
	Exécution	0	2	2
Total		17	18	35

Interprétation des tableaux.

Nous posons deux hypothèses H0 et H1

H0 : catégorie S.P ne détermine pas le canal de recrutement.

H1 : catégorie S.P détermine le canal de recrutement.

Le test de khi-deux nous fournit les tableaux suivant.

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	5,111 ^a	3	,164
Rapport de vraisemblance	7,039	3	,071
Association linéaire par linéaire	3,052	1	,081
N d'observations valides	35		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,97.

La valeur de khi-deux est égale à 0,164 supérieur à $\alpha = 0,05$

Ce que nous permet de rejeter l'hypothèse H0 et accepter l'hypothèse H1.

Ainsi, catégorie S.P détermine le canal de recrutement au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le tableau de contingence :

Mesures symétriques		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Coefficient de contingence	,357	,164
N d'observations valides		35	

Malgré cela, le coefficient de contingence qui est de 0,357 est proche de zéro, ce qui explique une faible dépendance, de la variable catégorie S.P et le canal de recrutement.

d. Le type de formation et la qualité de formation :

Nous nous interrogeons sur l'effet, le lien entre type de formation, et la qualité de formation donc, nous avons procédé au croisement de deux variables type de formation, et la qualité de formation le tableau de croisement de présente comme suit :

L'objectif de cette question est de voir la qualité de formation mis par l'entreprise, Résumé dans le tableau N°49 ci-dessous :

Tableau croisé types de formation * qualité de formation

Effectif		qualité de formation			Total
		adaptées et utiles	plutot inadaptées	généraliste	
types de formation	formation longue durée	7	1	2	10
	formation de courte durée	16	2	5	23
	Autres	1	0	1	2

Total	24	3	8	35
-------	----	---	---	----

Interprétation des tableaux.

Nous posons deux hypothèses H0 et H1

H0 : type de formation ne détermine pas la qualité de formation.

H1 : type de formation détermine la qualité de formation.

Le test de khi-deux nous fournit les tableaux suivant.

Tests du khi-carré			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	,995 ^a	4	,910
Rapport de vraisemblance	1,013	4	,908
Association linéaire par linéaire	,244	1	,621
N d'observations valides	35		

a. 6 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,17.

Valeur de khi-deux est égale à 0,910 Largement supérieur à $\alpha = 0,05$

Ce que nous permet de rejeter L'hypothèse H0 et accepter l'hypothèse H1.

Ainsi, le type de formation détermine la qualité de formation au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le tableau de contingence :

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Coefficient de contingence	,166	,910
N d'observations valides		35	

Cependant, le coefficient de contingence qui est de 0,166 est proche de zéro, ce qui dégage une faible dépendance, de la variable catégorie S.P et le canal de recrutement.

E. L'ancienneté et la manière de promotion :

Nous nous interrogeons sur l'effet, le lien entre l'ancienneté, et le sentiment des salaires donc, nous avons procédé au croisement de deux variables l'ancienneté, et le sentiment des salaires le tableau de croisement de présente comme suit :

L'objectif de cette question, voir la manière utilisée par l'entreprise pour faire la promotion à ses salariés, Résumé dans le tableau N°50 ci-dessous :

Tableau croisé l'ancienneté * manière de promotion

Effectif		manière de promotion					Total
		je ne sais pas	chances égales	davantage de chances pour les jeunes	davantage de chances pour les anciens	autre	
l'ancienneté	5 à 10ans	3	4	0	1	1	9
	10 à 15 ans	2	3	0	4	2	11
	15 à 20ans	2	1	0	2	1	6
	plus de 20ans	2	1	2	2	2	9
Total		9	9	2	9	6	35

Interprétation des tableaux.

Nous posons deux hypothèses H0 et H1

H0 : l'ancienneté ne détermine pas la manière de promotion.

H1 : l'ancienneté détermine la manière de promotion.

Le test de khi-deux nous fournit les tableaux suivants :

Tests du khi-carré			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,321 ^a	12	,588
Rapport de vraisemblance	10,140	12	,604
Association linéaire par linéaire	1,108	1	,293
N d'observations valides	35		

a. 20 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.

La valeur de khi-deux est égale à 0,588 Largement supérieur à $\alpha = 0,05$

Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse H0 et accepter l'hypothèse H1.

Ainsi, l'ancienneté détermine le sentiment des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le tableau de contingence :

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Coefficient de contingence	,477	,588
N d'observations valides		35	

Pourtant, le coefficient de contingence qui est de 0,477 est proche de zéro, ce qui montre une faible dépendance, de la variable de l'ancienneté et la manière de promotion.

f. Le l'ancienneté et le système de promotion :

Nous nous interrogeons sur l'effet, le lien entre l'ancienneté, et le système de promotion donc, nous avons procédé au croisement de deux variables l'ancienneté, et le système de promotion le tableau de croisement de présente comme suit

L'objectif de cette question, voir la satisfaction de système de promotion mis par l'entreprise, Résumé dans le tableau N°51 ci-dessous :

Tableau croisé l'ancienneté * degré de satisfaction

Effectif		degré de satisfaction					Total
		très satisfait	Satisfait	moyen	insatisfait	pas du tout satisfait	
l'ancienneté	5 à 10ans	1	1	4	2	1	9
	10 à 15 ans	0	1	5	3	2	11
	15 à 20ans	0	1	4	0	1	6
	plus de 20ans	0	3	5	0	1	9
Total		1	6	18	5	5	35

Interprétation des tableaux.

Nous posons deux hypothèses H0 et H1

H0 : l'ancienneté ne détermine pas le degré de satisfaction.

H1 : l'ancienneté détermine le degré de satisfaction.

Le test de khi-deux nous fournit les tableaux suivant.

Tests du khi-carré			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	9,441 ^a	12	,665
Rapport de vraisemblance	10,874	12	,540
Association linéaire par linéaire	,568	1	,451
N d'observations valides	35		

a. 19 cellules (95,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,17.

La valeur de khi-deux est égale à 0,665. Largement supérieur à $\alpha = 0,05$

Ce que nous permet de rejeter l'hypothèse H0 et accepter l'hypothèse H1.

Ainsi, l'ancienneté détermine le degré de satisfaction au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le tableau de contingence :

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Coefficient de contingence	,461	,665
N d'observations valides		35	

Cependant, le coefficient de contingence qui est de 0,461 est proche de zéro, ce qui désigne une faible dépendance, de la variable de l'ancienneté et le degré de satisfaction.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de la gestion de carrière de NAFTAL, et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage pratique.

D'après les résultats de notre questionnaire, nous avons recueilli un ensemble d'informations en ce qui concerne la procédure de la gestion des ressources humaines, au sein de NAFTAL, en particulier la gestion des carrières qui comporte différentes pratiques à savoir : le recrutement, formation, évaluation, mutation et la rémunération. Parmi ces pratiques on retrouve celles qui sont améliorées et d'autres sans aucune évolution.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle capital dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise d'où la nécessité de prendre en charge ce facteur.

Actuellement, la gestion des ressources humaines est l'une des méthodes qui permet de gérer le capital humain en harmonie avec la stratégie de l'entreprise, et cela par l'ensemble de ses pratiques qui visent à concilier les attentes des deux parties : celles de l'entreprise et celles des salariés, parmi ces pratiques : la gestion des carrières.

Pour cela, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement. Car elle existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. Alors on peut dire que la gestion des carrières est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour motiver et fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise, cette conciliant ses objectifs et les finalités de leurs entreprises.

Les interrogations à l'origine de ce mémoire portaient sur l'analyse de la gestion de carrière au sein de NAFTAL de Bejaia. La problématique posée dans ce présent travail de recherche est :

« L'importance accordée à la gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFTAL GPL »

L'approche retenue dans ce mémoire s'est axée autour de la compréhension de la gestion de carrière par la présentation du système de gestion de carrières utilisé dans la direction des ressources humaines au sein NAFTAL GPL.

Il est à noter que l'analyse de la gestion de carrière a devenu une approche très importante, est aussi c'est un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel, toutefois, elle a un impact considérable sur le devenir et rentabilité de l'entreprise et des individus qui la constituent.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de l'objet de notre recherche consiste à étudier les pratiques de la gestion des carrières dans l'entreprise NAFTAL GPL. En effet, la gestion des carrières aujourd'hui est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour but de motiver et fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise et évité tous types de conflits au sein de ce dernier, puis à développer aussi, son organisation et ses techniques de gestion et l'assurance de sa survie et être une entreprise performante.

Donc, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par NAFTAL GPL s'articule autour des pratiques qui sont : le recrutement, la formation, et l'évaluation, et mutation, et la promotion. Ces pratiques sont indispensables pour mener à bien le cheminement de carrière des salariés de « NAFTAL » et bien sur les motiver et les fidéliser, et cela à travers le développement de leur compétences et l'amélioration de leurs performances. Mais aussi à travers l'écoute et la satisfaction de leurs attentes.

Suite à notre analyse, nous avons pu remarquer que la satisfaction dépend la C.S.P, mais faible, on a constaté que à (53.9%) la satisfaction dépend la C.S.P

Pour cela nous avons constaté un écarte entre les connaissances théoriques et les connaissances pratique de la gestion de carrière et les pratique qui sont mise en place par l'entreprise NAFTAL GPL. Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui consiste à dire que « le degré de satisfaction dépend la catégorie socioprofessionnelle »

Suite à notre analyse, nous avons pu remarquer que l'ancienneté est le seuil déterminant le système de promotion au sein de NAFTAL

On constitue qu'a (46.1%) les promotions détermine par l'ancienneté, ceci explique qu'i y a d'autre facteur déterminant. Ainsi, nous pouvons infirmer notre deuxième hypothèse qui consiste à dire que : « le système de promotion et l'unique ».

L'enquête menée auprès de NAFTAL GPL, nous a permis de dégager une conclusion qui représente comme suit : la gestion des carrières dans l'entreprise NAFTAL est liée avec la loi qui organise toute la vie professionnelle des fonctionnaires dès le recrutement du salarié jusqu'à son départ. Ce qui incite l'administration à s'intéresser beaucoup plus à veiller sur les procédures pour qu'ils soient réguliers selon les directives des lois et les circulaires.

Les recommandations

A l'issue de ce travail, nous suggérons un certain nombre de recommandations qui sont ;

- En premier lieux, c'est de mettre et d'instaurer un système de suivi de gestion de carrière.
- Accorder une plus grande importance à la formation au sein de NAFTAL parce qu'elle joue un rôle important dans le développement des potentiels des salariés.
- Pour une bonne gestion des carrières l'entreprise doit faire des évaluations répétitives et périodiques rapprochées dans le temps afin de déceler les besoins réels des travailleurs en matière de formation et de mettre en place un bon système de rémunération.

Perspectives

Ce travail, comme tout travail scientifique n'est pas sans lacunes et insuffisances. Ce sujet peut, par ailleurs être traité de plusieurs volets, tels que la rémunération et la gestion de carrière, les motivations dans la gestion de carrière.... Nous souhaitons que ce travail soit complété par d'autres travaux liés à ce sujet

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Liste des Ouvrage

- ✚ A.Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod paris.
- ✚ BENRAOUANE.S. A « le mangement des ressources humaines ». Edition office des publications universtaire.02-2010.
- ✚ BERNAD MARTORY, DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances »7^{ème} édition, Dunod, paris.
- ✚ CERDIN J-L « gérer les carrière », édition EMS.2000.
- ✚ Chloé Guillot-soulez « la gestion des ressources humaines », paris, 12^e édition 2019,2020.
- ✚ CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle », paris, 2009.
- ✚ EKIOU Lakhdar et autres, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition 4 LNC, canada, 1993.
- ✚ GUERIN et WILS « *la carriere point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* », revue de gestion des ressources humaines. N^o5et 6. 1993.
- ✚ Lakhdar SEKIOU, la gestion du personnel, éd. Organisation, Paris, 1986.
- ✚ LEMIRE Louise, MARTEL Gaetan « L'approche systémique de la GRH », presses de l'université du Québec, 2007, p319. In Brihman, J. (2005) « Les meilleures pratiques de management », paris, Éditions d'organisation.
- ✚ LETHIEILEUXL, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »3^{ème} édition, les carrés, paris, 2009.
- ✚ LOUART Pierre : Gestion des ressources humaines, édition Eyralles, paris, 1994.
- ✚ MAURICE Thévenet, et autres, Op.cit.
- ✚ MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003.
- ✚ PERETTI J M, « Gestion des ressources humaines »,13^{eme} édition, Edition Vuibert, paris 2006.
- ✚ PERETTI Jean-Marie « RH et gestion des personnes » Vuibert 6^e édition, paris 2007
- ✚ PERETTI, Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{eme} édition, édition Vuibert, paris.
- ✚ PERITTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 5^{eme} édition, librairie, Vuibert, paris, 2005.

- ✚ Sekiou et Autres « la gestion des ressources humaines ».2^e édition De Boeck université, Montréal, 2001.
- ✚ SEKIOU.L. La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986.
- ✚ Shimon (L) et autre, « la gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles »,3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
- ✚ SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1990.
- ✚ SYLVIE et autres, « organisation et gestion de l'entreprise ». Edition, Vuibert, Paris, 2006.
- ✚ SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion de ressources humaines », 2^{ème} édition chènevière éducation, canada, 2004.
- ✚ THEVENET Maurice et autres, Formation RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Md'organisation, pearson Education France, 2012.
- ✚ THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des empois et des compétences », éditions L'Harmattan avril 1990.
- ✚ DIMITRI Weiss : *Les ressources humaines*, édition organisation
- ✚ Synthèse de deux tableaux présentés par J-L Cerdin, Gérer les carrières, Editions EMS, Paris, 2000, et J. Igalents, Audit des ressources humaines, Paris, 3^eédition, Liaison, Paris, 2000
- ✚ LETHIELLEUX L « L'essentiel de la gestion des ressources humaines »,3^eédition, les carrés, paris, 2009.
- ✚ Chloé Guillot-Soulez ,12^eedition 2019,2020.
- ✚ Shimoe. L, Dalton T, Saba S.E. Jackson R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique.
- ✚ Guerrin et Wills 1992
- ✚ L.Cadin, F. Guérin, F .Pigeyre, GRH : pratique et éléments de théorie, Dunod, paris, 1997
- ✚ Chloé Guillot-soulez, édition 12 Edition.
- ✚ Les ressources humaines, Dimitri Weiss, édition d'organisation

Les documents de l'entreprise

- ✚ Entreprise National de Raffinage du Pétrole.
- ✚ Document interne non publié.

Liste des mémoires

- ✚ MADI Nassima, M.ZIANE Brahim « la gestion de carrière : enjeux et finalité. cas de NAFTAL GPL » mémoire de master en GRH, université
- ✚ N. Mebarki. « contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne », mémoire de magistère, université A. Mira, Bejaia.

Annexes

Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

QUESTIONNAIRE

Thème : la gestion de carrière au sein de l'entreprise NAFFTAL GPL de Bejaia

Afin de réaliser notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion ,spécialité management des ressources humaines, nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête afin de parvenir à enrichir notre travail portant sur la gestion des carrières.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et Nous nous engageons à n'utiliser les informations collectées qu'à des fins uniquement scientifiques

Note : Cochez les cases qui correspondent à vos choix.

1) Sexe :

- Masculin
- Féminin

2) A quelle tranche d'âge appartenez- vous ?

- Moins de 25ans
- Entre 25 et 35ans
- Entre 36 et 50ans
- Plus de 50ans

03) À quelle Catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Maitrise
- Exécution

04) Type de contrat :

- CDD
- CDI

05) combien avez-vous d'ancienneté au sein de NAFTAL GPL :

- Moins de 5ans
- 5 à 10 ans
- 10 à 15 ans
- 15 à 20 ans
- Plus de 20 ans

06) Globalement êtes-vous satisfait de votre fonction ?

- Oui
- Non

07) si oui, pourquoi

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

08) Si Non, pourquoi ?

- Les tâches sont simples, répétitives et ennuyeuses
- Trop de responsabilités par rapport à votre grade
- Non-adaptation à votre profil
- Autres

09) Comment vous êtes-vous informé sur l'offre du recrutement dans NAFTAL GPL ?

- Par la voie d'annonci
- Par des agences d'emploi
- Par des réseaux sociaux
- Autre

10) Sur quel critère avez-vous été recruté à NAFTAL GPL ?

- Qualification
- Expérience
- Autre

11) Comment avez-vous accédé au poste actuel ?

- Recrutement en interne
- Recrutement en externe

12) depuis combien de temps ?

.....
.....

13) Le poste que vous occupez correspond-il à vos compétences ?

- Oui
- Non

Expliquez pourquoi ?

.....

14) Avez-vous eu une formation au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

15) Dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit-il ?

- Formation de longue durée
- Formation de courte durée
- Autres, Précisez...

16) les formations que l'on vous propose sont-elles :

- Adaptées et utiles
- Plutôt inadaptées
- Généraliste

17) Comment avez-vous accédé à cette formation ?

- Choix personnel (sur votre demande)
- Recommandation de votre supérieur hiérarchique
- Décision de la direction

18) avez-vous des difficultés d'accéder à la formation ?

- Oui
- Non

19) Si oui, de quelle type de difficulté ?

.....

20) Êtes-vous soumis à une évaluation après votre formation ?

- Oui
- Non

21) Si oui, quel type d'évaluation ?

.....
.....

22) Que pensez-vous du système d'évaluation mis en place par votre entreprise ?

- Ne dispose pas d'un système d'évaluation
- Pauvre
- Moyen
- Bon
- Excellent

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

- Oui
- Non

24) Si oui, combien ?

.....

25) En matière de promotion, avez-vous le sentiment que votre institut traite de façon équitable les collaborateurs quel que soit leur âge ?

- Je ne sais pas
- Chances égales
- Davantage de chances pour les jeunes
- Davantage de chances pour les anciens
- Autre

26) Êtes-vous satisfaits du système de promotion mis en place ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyen
- Insatisfait
- Pas du tout satisfait

27) quel est le nombre de mutations de poste que vous avez subi ?

- 0
- 1
- 2
- 3
- Plus de 3

28) Cette mutation a été faite par

- Demande de vous-même
- Décision de l'entreprise

29) Quel est le motif de cette mutation ?

.....
.....

30) quel type de rémunération percevez-vous au sein de NAFTAL ?

- Rémunération direct (salaire de base, prime, rémunération d'intéressement....) etc.
- Rémunération indirect (paiement des heures non-travaillées, programme de sécurité, service et autre privilèges....) etc.

31) Selon vous quel est le meilleur moyen de récompenser le travail ?

- La promotion
- La rémunération
- La bonification d'ancienneté
- La formation

32) Selon vous ; La gestion des carrières se base sur :

	Oui	Non
La formation		
L'évaluation		
L'ancienneté		

33) Quel est aujourd'hui votre degré de satisfaction par rapport ?

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
succès dans la carrière				
l'atteinte des objectifs				
développement de nouvelles compétences				
perspectives d'avenir				

34) Aimeriez-vous que NAFTAL GPL mette en place des pratiques pour gérer les fins de carrières ?

- Oui
- Non

35) Etes-vous satisfait du fait d'être évalué de la gestion de carrière qui vous concerne ?

- Oui
- Non

Expliquez...

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

- Oui
- Non

37) Quel est le rôle que l'entreprise a joué pour gérer votre carrière ?

- Jouir d'une sécurité d'emploi
- Développe les compétence de son salarie (évaluation, rémunération, promotion)
- S'intégrer dans l'entreprise
- Satisfaire leur besoins d'estime et de reconnaissance

38) Etes-vous satisfait de la manière dont l'entreprise gère votre carrière ?

- Oui
- Non

39) Quelles sont vos préoccupations en termes de carrières

- Sentiment d'accomplissement et de valorisation
- Développement de vos compétences
- Statut
- Rémunération

40) Votre expérience et votre potentiel sont-ils valorisés ?

- oui
- Non

41) Bénéficiez-vous des occasions de développement des compétences ?

- Oui
- Non

42) Avez-vous les capacités pour évoluer dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

43) En matières de connaissance du système d'évolution de votre entreprise ; pensez-vous que :

	Suffisamment informé	Moyennement informé	Pas du tout informé
les postes offerts dans l'avenir dans le cadre d'une évolution éventuelle			
les critères qui fondent les augmentations de salaires			
les critères qui justifient les évolutions en termes de statut dans l'institut			

44) Dans les années qui suivent, souhaiteriez-vous :

	Oui	Non
Continuer à développer vos compétences		
Prendre des responsabilités supplémentaires		
Rester dans votre poste actuel		
Changer d'organisme		

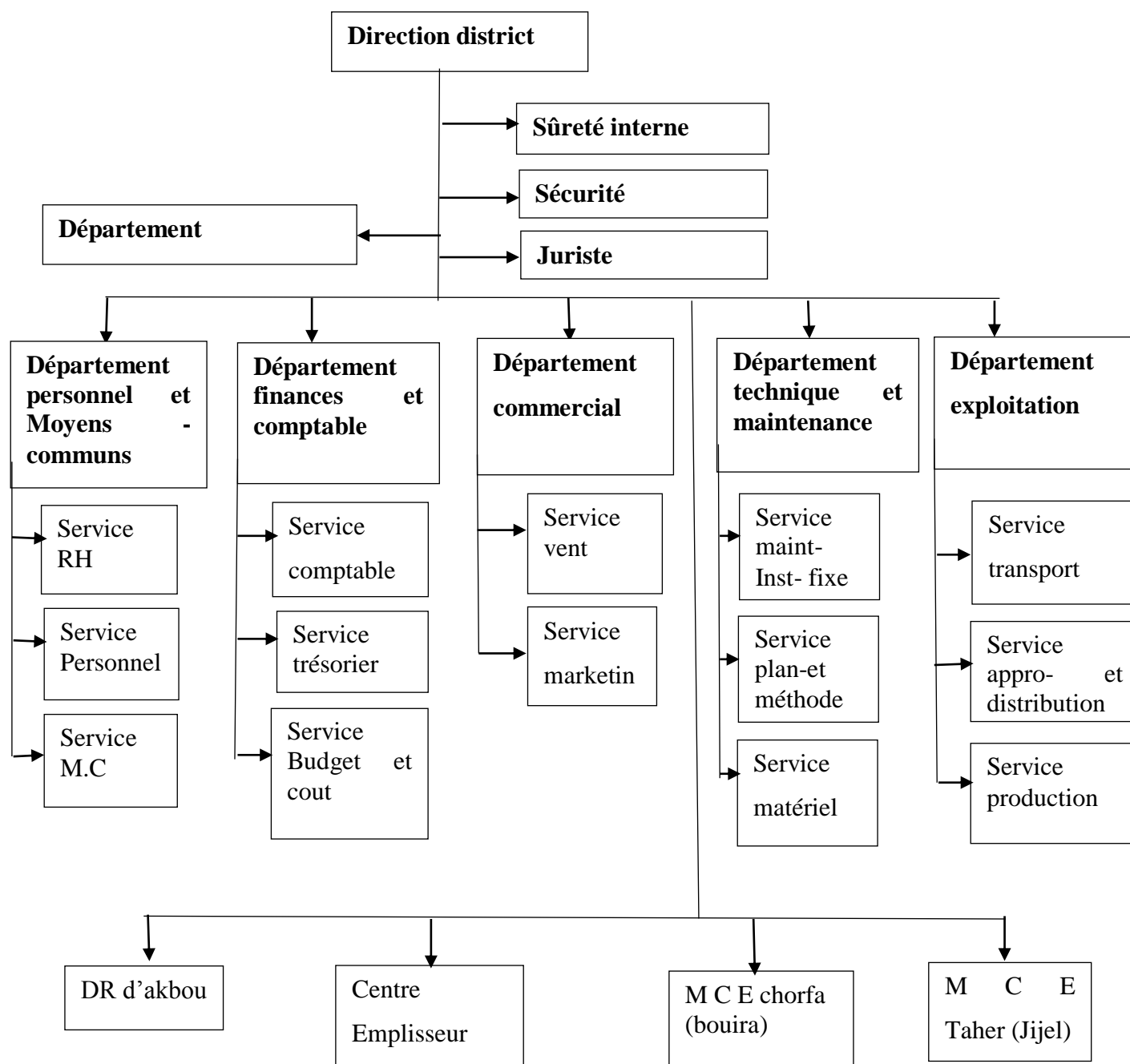
45) Avez-vous quelque chose à ajouter la question de la gestion des carrières ?

.....

Vous avez terminé, nous vous remercions de votre participation et vous souhaitons le meilleur succès.

L'organigramme au sein de NAFTAL :

Le schéma suivant illustre le nouvel organigramme arrêté par la branche GPL d'Alger depuis 2001 :



Source : documents interne de l'entreprise NAFTAL.

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	11
Chapitre I : La gestion des ressources humaines	
Introduction	15
Section 1 : Aperçu sur la GRH.....	16
1. Définitions des concepts de base de la gestion des ressources humaines	16
1.1. Définition des ressources humaines	16
1.2. Définition de la gestion du personnel.....	16
1.3. Définition de la gestion des ressources humaines	17
1.4. La gestion	18
1.5. Des hommes au travail	18
1.6. La gestion des ressources humaines dans les organisations.....	18
2. Historique de la fonction ressources humaines	19
2.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines.....	19
3. La différence entre la GRH et la gestion du personnel	20
4. Les modèles de la GRH.....	21
4.1. Le modèle traditionnel.....	21
4.2. Le modèle des relations humaines.....	21
4.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines	21
4.4. Le modèle de la gestion stratégique	22
5. Les finalités de la nouvelle approche de GRH	22

Section 2 : rôle et objectifs de la GRH.....	23
1. Rôle de la gestion des ressources humaines.....	23
2. Les objectifs de la GRH.....	24
3. Les missions de la gestion des ressources humaines.....	25
4. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.....	25
Section 3 : les activités de la GRH.....	27
1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	27
2. Le recrutement.....	28
2.1. Définition.....	28
2.2. L'importance de recrutement.....	28
2.3 Objectifs de recrutement.....	28
3. La rémunération.....	29
3.1. Définition.....	29
3.2. Les enjeux et les objectifs de la rémunération.....	30
4. La formation.....	30
4.1. Définition.....	31
4.2. Les objectifs de la formation.....	31
4.3. L'importance de la formation.....	32
5. La gestion des carrières.....	32
5.1. Définitions.....	32
6. L'évaluation de la performance du personnel.....	33
6.1. Définition de l'évaluation de la performance du personnel.....	33
6.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance.....	34
6.3. L'importance de l'évaluation de la performance.....	34
Conclusion.....	35
 Chapitre II : La gestion des carrières	
Introduction.....	37

Section 01 : Concepts généraux sur la gestion des carrières	38
1. Définition de la gestion des carrières	38
1.1. Définition de la carrière.....	38
1.1.1 Définition de la gestion des carrières	39
1.2. Les objectifs de la gestion des carrières	39
1.3.L'émergence de la gestion des carrières.....	40
1.4. L'importance de la gestion des carrières.....	40
3. La gestion des carrières et la GRH.....	41
3.1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières.....	41
3.2. La place de la gestion des carrières dans la GRH	42
4. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	43
Section 02 : pilotage de la gestion des carrières.....	45
1 Les acteurs et les étapes de la gestion des carrières	45
1.1. Les acteurs de la gestion de carrière.....	45
2.2. Les Etapes de la carrière :.....	45
2.1. Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières	46
2.1. L'environnement.....	46
2.2. L'organisation	46
2.3. Les individus	47
Section 3 : les pratiques et les outils de la gestion de carrière	47
1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	47
1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	47
1.2. Les objectifs de la GPEC	47
1.3. Les voies d'entrées dans la GPEC.....	48
1.4. La compétence.....	49
1.5. La démarche de la mise en place d'une gestion des compétences	49
2. Recrutement	49

2.2. Objectif et processus de recrutement	50
3. la formation	50
3.1. Les objectifs de la formation	51
3.2. Les types de formation	51
3.2.1. Formation adaptation.....	51
3.2.2. Formation outil intellectuel de base (culture générale).....	51
3.2.3. Formation culture d'entreprise	51
3.2.4. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	52
3.3. Le processus de formation.....	52
3.3.1. Identification et analyse des besoins de formation.....	52
3.3.2. La notion de besoin de formation.....	52
3.3.3. Collecte et analyse des données	53
3.3.4. Recueil des données	54
3.3.5. Analyse des données recueillies	55
3.3.6. La classification des besoins	56
3.3.7. Elaboration du plan de formation.....	56
3.3.7.1. Définition du plan de formation	56
4. la rémunération.....	57
4.1. Les types de rémunération.....	57
4.1.1. Rémunération directe	57
4.1.2. Rémunération indirecte	57
4.2. Les composant de la rémunération globale	58
4.3. Les objectifs de la rémunération :	58
4.4. Les fonctions de la rémunération	59
Conclusion.....	59
 Chapitre III : La gestion des carrières : cas « NAFTAL GPL »	
Introduction	62

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
1. Présentation de l'entreprise NAFTAL	62
2. Historique de l'entreprise NAFTAL	62
2.1. Analyse de l'évolution de l'entreprise NAFTAL.....	62
3. Les effectifs de l'entreprise	63
4. Missions et objectifs de l'entreprise	64
4.1 Ses missions essentielles	64
4.2. Ses objectifs essentiels	64
5. Organisation de NAFTAL.....	65
6. GPL/ district de NAFTAL.....	65
6.1. Présentation des différents départements de district GPL.....	65
7. Mission et objectifs du district GPL de Bejaia.....	66
7.1. Ses principales missions :.....	66
7.2. Les objectifs	66
8. Nature juridique.....	66
9. Produits-commercialisés par NAFTAL.....	67
Section 2 : la gestion de carrière a sein de NAFTAL GPL	67
1. Le recrutement au sein de NAFTAL GPL	67
1.1. La démarche du recrutement	67
2. Les types de recrutement.....	68
2.1. Recrutement interne	68
2.2. Le recrutement externe.....	68
2.3. Le cadre légale et réglementaire.....	69
3. La formation au sein de NAFTAL GPL.....	69
3.1. La Politique formation professionnelle au sein de NAFTAL	69
3.2. Objectifs sur l'initiative de l'entreprise.....	70
3.3. Objectifs sur l'initiative des salariés	70

4. Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL.....	71
5. Les types de formation	71
5.1. Selon la finalité.....	71
5.2. Selon la durée	72
5.3. Selon le lieu.....	72
6. L'évaluation au sein de NAFTAL après formation	72
7. La promotion au sein de NAFTAL GPL.....	73
7.1. Les types de promotion	73
7.2. Les conditions d'accès à une promotion	74
8. La mutation au sein de NAFTAL.....	74
8.1. Le processus de mutation	75
8.1.1. La demande de l'agent	75
8.1.2. La demande de l'entreprise	75
9. La politique de rémunération à NAFTAL GPL	76
Section 3 : les résultats de la recherche.....	76
1. Méthodologie de recherche	76
2. L'échantillon d'étude.....	77
3. Les outils de collecte de données	77
4. Présentation des résultats	78
5. Analyses interprétation des données	78
5.1. Premier partie : Présentation de l'échantillon	78
4.2. Analyses des données et interprétation des résultats.....	100
Conclusion du chapitre.....	108
Conclusion générale	110
Liste bibliographique.....	114
Annexes	117
Table des matières	127

Résumé

La gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation, de ce fait les entreprises donnent de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de la richesse.

NAFTAL tout comme les autres entreprises, n'échappe pas à la logique de la gestion de carrière de ses employés. La politique de carrière adoptée par l'entreprise NAFTAL doit favoriser l'évolution du personnel et leur carrière.

Mots clés : carrière, GRH, NAFTAL, des emplois et des compétences, plan de carrière, recrutement, formation évaluation promotion, rémunération.

Abstract

Human resources management constitutes a strategic lever for the competitiveness of businesses in a competitive environment with a high trend towards globalization, as a result, businesses are increasingly importing to the human factor which represents a fundamental source of The creation of value and wealth.

Naftal as well as other companies, does not escape the logic of the career management of its employees. The career policy adopted by the NAFTAL company must promote the evolution of staff and their career.

Keywords: career, HRM, Naftal, jobs and skills, career plan, recruitment, promotion assessment training, remuneration.

المخلص

تشكل إدارة الموارد البشرية رافعة استراتيجية للقدرة التنافسية للشركات في بيئة تنافسية مع اتجاه كبير نحو العولمة ، ونتيجة لذلك ، فإن الشركات تستورد بشكل متزايد إلى العامل البشري الذي يمثل مصدراً أساسياً لإنشاء القيمة والثروة.

نافطال وكذلك الشركات الأخرى ، لا يهرب من منطق الإدارة الوظيفية لموظفيها. يجب أن تعزز السياسة الوظيفية التي اعتمدها شركة نافطال تطور الموظفين وحياتهم المهنية.

الكلمات المفتاحية: الوظيفي ، الموارد البشرية ، نافطال ، الوظائف والمهارات ، الخطة الوظيفية ، التوظيف ، التدريب على تقييم الترويج ، المكافآت.