

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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science de gestion

Option : gestion des ressources humaines

Thème :

La gestion des carrières.

Cas : SONATRACH de Bejaia (DRGB)

Réalisé par :

IOUDARENE RIAD
BENARAB IDRIS

Encadré par :

M^{me} ZOUAOU NABILA

Année universitaire

2012/2013

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier le bon Dieu pour la volonté, le courage et l'aide qu'il nous a attribué. Ensuite nous remercions madame ZOUAOU Nabila d'avoir accepté de diriger notre mémoire. Ses conseils et ses remarques nous ont été d'une grande utilité.

Nous remercions vivement les membres du jury de soutenance de nous faire l'honneur de participer dans l'évaluation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

Nous remercions également monsieur AISSAT ainsi que tout le personnel de la DRGB de nous avoir aidés dans notre stage.

Nous remercions également le responsable de la formation monsieur ARRABI Mohamed ainsi que tout les enseignant de notre département.

Nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère :

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour
que j'éprouve envers toi.*

*Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux
et sacrifices.*

Mon père :

*Puisse ce modeste travail constituer une légère
compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es
imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.*

Mes frères et sœurs

*Sans oublier mes camarades de la promotion et tous mes
amis, chacun avec son propre nom.*

Que Dieu vous garde.

IOUDARENE Riad

DEDICACE

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé et soutenus durant tout mon parcours.

A mes chers frères Djelloul et Yacine et sa femme

A mes chère sœur Fatiha Nassimma Nassmina sans oublier ma jumelle ZOUBIDA

A tout mes cousins et cousines et à toute ma famille

A mes chers amis (es) sans exception, ainsi qui m'ont vraiment aidé et encouragé.

A mon binôme et sa famille

A toute ma promotion et à tous ceux qui m'aime.

Idris BENARAB

La liste des abréviations :

ANEM : agence nationale d'emploi et de mains d'œuvre.

DMN : Maintenance (LAGHOUAT).

FRH : fonction des ressources humaines

DRH : direction ressource humaine

DRGB : la direction régionale Bejaia

GPEC : gestion prévisionnelles des emplois et des compétences

GPR : gestion prévisionnelle de recrutement

GPRH : gestion prévisionnelle des ressources humaines

GRH : gestion des ressources humaines

RH : ressource humaine

RHC : ressources humaine et communication

RTC : région de transport centre (BEJAIA)

RTE : région de transport Est (SKIKDA)

RTH : région de transport Haoud el Hamra

RTI : région de transport Ain A menas

RTO : région de transport Ouest (Arzew)

SONATRACH : société national de transport par canalisation des hydrocarbures

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : généralité sur la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières	
Introduction.....	4
Section I : La gestion des ressources humaines.....	5
Section II : cadre conceptuel de la gestion des carrières.....	15
Conclusion.....	22
Chapitre II : la gestion des carrières	
Introduction.....	23
Section I : les pratiques de la gestion des carrières.....	24
Section II : Développement de la gestion des carrières.....	43
Conclusion.....	52
Chapitre III: la gestion des carrières au sein de la DRGB	
Introduction.....	53
Section I : Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
Section II : Gestion des carrières au sein de la DRGB.....	65
Section III : les résultats de la recherche.....	83
Conclusion.....	93
Conclusion générale.....	95
Bibliographie.....	97
Les annexes.....	99
Liste des tableaux.....	118
Liste des figures.....	119

Quasiment toutes les entreprises du secteur public et privé vivent actuellement la même expérience, le passage d'une situation de monopole où le marché était acquis, à une situation de concurrence où elles doivent conquérir le marché. Pour y faire face, les entreprises ont adopté diverses stratégies, il y a celles qui ont investi dans l'acquisition d'équipements plus performants, intégré les technologies dans leurs processus et d'autres qui ont décidé d'investir dans une ressource qu'elles possèdent déjà « le capital humain » afin de rester compétitives et même se développer.

Or, les ressources humaines constituent le paramètre de base de la survie et du développement des entreprises; ce paramètre peut être défini comme un système de gestion des ressources humaines qui consiste par l'ensemble d'activités (recrutement, formation, gestion de carrière...) qui vise à une performance optimale de la part des individus et de l'entreprise.

Les entreprises pour qu'elles puissent atteindre le développement, elles doivent s'intéresser d'avantage à ces ressources humaines pour qu'elles soient compétitive et capable de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans la gestion de ses ressources humaines qui couvre de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux en trouve : la gestion des carrières.

En effet, gérer les carrières n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunéré ou comportant plus de responsabilité, c'est aussi la nécessité de faire des choix organisés qui s'articulent en fonction des aptitudes et aspirations personnelles. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne¹.

La gestion des carrières est considérée comme un moteur d'implication et de motivation de l'homme au travail. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations du personnel.

La mise en place d'un programme de gestion des carrières peut être considéré comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les ressources futures pourront être mesurées en termes d'accroissement de la productivité, d'amélioration du climat

¹ J-M Peretti « gestion des ressources humaines », vuibert, 15^{ème}, 2008, P84.

social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel et d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation.

Dans le cadre de notre recherche au niveau de la Direction des Ressources Humaines de la SONATRACH (direction régionale de Bejaia), nous essayons de montrer l'importance et le profil de la gestion des carrières pour l'entreprise et pour les salariés, ainsi, de répondre à la question suivante :

Comment la direction régionale de Bejaia (DRGB) met elle en place une pratique de gestion des carrières ?

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

- Est-ce que la DRGB dispose d'un système de gestion des carrières ?
- Comment la direction régionale de Bejaia (DRGB) gère-t-elle son personnel, de manière à atteindre ses objectifs tout en permettant à ce dernier de réaliser ses aspirations personnelles et les objectifs professionnels ?
- Est-ce que les pratiques actuelles de la gestion des carrières qui concerne le recrutement, la formation, la promotion, la mutation et la rémunération prennent en considération les attentes des salariés de la DRGB ?

Notre travail se base sur les hypothèses suivantes :

- La DRGB dispose d'un système de gestion des carrières qui lui permet de conserver ses salariés.
- La DRGB met en place des politiques (formation, gestion prévisionnelle, etc.) pour développer les potentiels des salariés.
- Les pratiques de la gestion des carrières intègrent largement les aspirations et les objectifs personnels des salariés.

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons opté pour le plan de travail organisé en trois chapitres:

Le premier chapitre aborde des généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion des carrières, il est subdivisé en deux sections : La première section porte sur l'historique de la fonction ressource humaine, ses objectifs, ses missions ainsi que ses pratiques. La seconde section porte sur le cadre conceptuel de la gestion des carrières, ses objectifs ainsi que son lien avec les autres activités de la GRH.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion des carrières, il est subdivisé en deux sections : La première porte sur les pratiques de la gestion des carrières. La seconde porte sur le développement de la gestion des carrières.

Enfin, le troisième chapitre traite une étude de cas au niveau de la SONATRACH (DRGB). Après une présentation de l'entreprise dans la première section, la deuxième section porte sur la gestion des carrières des salariés au sien de la DRGB, et dans la troisième section nous allons présenter les résultats de la recherche.

Introduction

Les ressources humaines ont subi une évolution majeure dans l'histoire du management des organisations. Elles sont devenues ressources après avoir été considérées pendant longtemps comme coût pour l'organisation. Actuellement, elles sont l'un des facteurs clés de la réussite des organisations. Leur gestion est assurée par l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre et qui s'articule autour d'un ensemble de fonctions comme, le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, la gestion des carrières....

Ainsi, le facteur humain devient de plus en plus un carrefour d'intérêt sans cesse au sein de toute organisation vu sa rareté et son importance. Pour atteindre ses objectifs dans les délais définis, l'organisation doit pouvoir disposer aux moments voulus des salariés en quantité et qualité selon les besoins de celle-ci.

Afin de réaliser cette gestion des ressources humaines, il faut se doter d'instruments de réflexion sur le long terme qui va concilier les deux parties : les attentes des salariés et les souhaits de l'organisation, donc l'organisation s'efforce d'anticiper ses propres besoins et d'intégrer les attentes ou les potentialités des personnes en essayant d'élaborer des plans de carrières.

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général. Désormais, toute entreprise met en place ce processus pour ses salariés afin de lui permettre de conserver et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et de satisfaire et de combler les attentes et les souhaits de ses salariés d'une autre part.

C'est ce que nous essaierons de comprendre dans ce chapitre qui se divise en deux sections : La première section permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale quelques définitions de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses objectifs, ses missions, ainsi que ses activités. Dans la seconde, nous aborderons les différentes définitions des concepts de base de la gestion des carrières et son évolution ainsi que sa place au sein de la GRH, ses objectifs et sa relation avec les autres activités de la gestion des ressources humaines seront également traités.

Section I : La gestion des ressources humaines

1. Définitions des concepts de base de la gestion des ressources humaines

1.1. Définition des ressources humaines

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 »¹.

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quelque 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 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 »².

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 »³

M.F Bechlet ⁴ a donné les définitions suivantes de la GRH :

➤ **Au sens large :**

« L'ensemble des moyens qui permettent de recruter, de former, d'organiser le parcours professionnel des agents et de s'assurer de l'adéquation des personnes aux tâches requises

¹ BENRAOUANE. S.A «le management des ressources humaines». Edition office des publications universitaire. 02-2010, p27.

² SEKIOU. L. La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986. p 11.

³ Shimon(L) et autre, « La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles » ,3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P25

⁴ BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8^{ème} Session, New Yourk, le 30 mars 2009, Pp 3-4.

ainsi que de la performance globale des administrations par rapport aux buts généraux et particuliers qui leur sont assignés.»

➤ **Au sens étroit :**

« L'ensemble des moyens qui permettent d'entreprendre la recherche de la meilleure affectation possible des personnes aux tâches et la recherche du meilleur fonctionnement possible du service à partir des moyens humains mis à sa disposition. »

Donc on peut définir la gestion des ressources humaines GRH comme étant l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective,

2. Historique de la gestion des ressources humaines

On distingue quatre périodes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines.

La première période commence à la fin du 19^{ème} siècle et accompagne la révolution industrielle. C'est le début de la société salariale et de nouveaux concepts font leur apparition: la division du travail, la hiérarchie organisationnelle et l'autorité. C'est au contremaître qu'incombe la responsabilité de la gestion au quotidien des relations avec les employés. Pour les employés, les longues heures de travail vont de pair avec une faible rémunération, de sorte que les abus liés à la gestion autocratique rendent inévitables les changements de pratiques qui s'amorcent dès le début du 20^{ème} siècle.

La deuxième période commence au début des années 1900, alors que deux événements majeurs marquent la gestion des ressources humaines : l'avènement de la gestion scientifique du travail et l'émergence des pratiques visant le bien-être des employés.

D'une part, on réalise en effet que de mauvaises méthodes de travail entraînent des coûts importants. On prend alors conscience de l'importance des pratiques qui visent une meilleure organisation du travail. Les travaux de Frederick Taylor ainsi que ceux de Frank et Lilian Gilbreth débouchent sur une approche scientifique de la gestion du travail. En matière de pratiques de gestion des ressources humaines, on se penche surtout sur l'analyse des postes et la clarification de leurs exigences, de même que sur la description des emplois, la formation technique structurée et la rémunération au rendement. D'autre part, c'est la naissance des «welfare practices », les pratiques visant le bien-être des employés. Parallèlement au paradigme du fordisme, qui associe la division du travail avec les salaires élevés, les pratiques de gestion des ressources humaines s'inspirent des principes de la psychologie industrielle. Par exemple, la rémunération généreuse des salariés devient pratique courante, car l'objectif

Chapitre I: Généralité sur la GRH et la gestion de carrière

est de retenir ces derniers et de maintenir un avantage concurrentiel. C'est durant cette période qu'on cherche à implanter des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent d'établir la stabilité d'emploi, les échelles salariales associées à l'ancienneté et les systèmes de promotion qui visent à garder ses employés.

La troisième période débute vers les années 1950. On assiste alors à l'enracinement des pratiques dans les réalités organisationnelles. Les tenants de l'école des relations humaines, comme Elton Mayo, contribuent à améliorer les relations entre les travailleurs et les superviseurs. Durant les années 1960 et 1970, les activités de gestion des ressources humaines sont principalement centrées sur les activités de dotation.

L'économie florissante suscite l'émergence de grandes entreprises dans le secteur manufacturier et les services ; la fonction ressources humaines sert surtout à pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents.

La quatrième période commence à la fin du 20^{ème} siècle. D'abord, elle commence par l'instabilité économique et la forte concurrence forcent la recherche et l'initiative ; les organisations doivent mieux comprendre comment les diverses activités de gestion des ressources humaines peuvent répondre adéquatement à leurs objectifs et les rendre plus compétitives. Par ailleurs, dans les milieux de travail, on se rend compte qu'il est primordial de considérer les activités de gestion des ressources humaines comme faisant partie d'un système global qui intègre diverses activités. C'est ainsi que, vers la fin des années 1980, la notion de *gestion stratégique* des ressources humaines est introduite. Elle vise essentiellement à relier les activités de gestion, d'une part, aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, à la performance organisationnelle. Cette nouvelle conception de la gestion des ressources humaines fait référence à un ensemble de systèmes intégrés, établis dans une perspective à long terme, répondant aux objectifs de l'organisation et constituant la base de la performance de l'organisation. La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) gagne en importance pour finalement devenir un choix incontournable au 21^{ème} siècle.

Ces nouvelles orientations s'imposent à l'échelle mondiale, obligeant par le fait même les entreprises à suivre le mouvement. L'instabilité du contexte économique et son caractère hautement compétitif, la croissance vertigineuse de certains secteurs industriels, en particulier des secteurs de pointe, et la nécessité de diversifier les stratégies de compétition entraînent de lourdes contraintes organisationnelles dont les répercussions sur les ressources humaines sont indéniables. Or, on observe que les entreprises prospères partagent certaines caractéristiques : elles accordent de plus en plus d'importance à la gestion des ressources humaines et elles sont conscientes de la nécessité à court, moyen et long terme d'avoir des employés compétents et

Chapitre I: Généralité sur la GRH et la gestion de carrière

motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès de leurs stratégies organisationnelles. Si les entreprises considèrent la compétitivité comme une question prioritaire en gestion des ressources humaines, il ne faut pas oublier que la réalité du marché du travail l'est tout autant. De nombreux facteurs rendent impérative l'expansion du rôle de la gestion des ressources humaines dans les entreprises : la pénurie de gens compétents dans certains secteurs ; la diversification de la main-d'œuvre, liée notamment au nombre grandissant de femmes et de membres des minorités culturelles dans la population active ; la recherche d'un équilibre entre la famille et le travail ; le vieillissement des travailleurs ; la consommation d'alcool et l'usage de drogues sur les lieux de travail ; la propagation de maladies, comme le sida.

Or, pour assurer la survie et l'efficacité de la fonction ressources humaines au cours de la prochaine décennie, les professionnels de la gestion des ressources humaines devront redoubler d'ingéniosité et de dynamisme ; ils devront aussi proposer des solutions originales aux problèmes organisationnels ou individuels. On constate déjà que des fonctions et des activités jugées cruciales dans le passé sont progressivement déclassées par d'autres, et on reconnaît de plus en plus que la gestion efficace des ressources humaines peut faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. L'essor dans ce domaine est donc attribuable dans une large mesure au savoir-faire des professionnels de la gestion des ressources humaines et aux nouvelles pratiques instaurées pour faire face aux crises et composer avec les nouvelles tendances de la société en général, et du monde du travail en particulier.

Pour cela nous avons opté pour la représentation du tableau ci-dessous pour identifier les différentes évolutions qu'a connu la gestion du personnel.

Tableau N°01 : 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 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Collectives ➤ Confiance faible 	Unitaire <ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuelles ➤ Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique / mécanique <ul style="list-style-type: none"> ➤ Centralisées ➤ Définitions formelles des rôles 	Organique <ul style="list-style-type: none"> ➤ Décentralisées ➤ Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans la ligne management polyvalents
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts <ul style="list-style-type: none"> ➤ Homme = coût qu'il faut minimiser 	Utilisation maximum <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ressources humaines
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^e édition, Liaison, Paris, 2000, p.17

3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

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 Peretti⁵, 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 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 essaient de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

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

➤ **Etre efficace** : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, 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.

⁵ PERETTI J M, « Gestion des ressources humaines », 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006, P36.

4. 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.

5. Les activités de la gestion des ressources humaines

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

5.1. 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 »⁶.

⁶ Sekiou et Autres, « la gestion des ressources humaines ». 2^e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001. P 70.

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...).

5.2. Le recrutement

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'entreprise⁷.

5.3. La rémunération

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.

⁷A. Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, p .90

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.

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 travail⁸.

5.4. La formation

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.

5.5. La gestion des carrières

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.

5.6. L'évaluation de la performance du personnel

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.

⁸Peretti J.M, op cit, p .113, 114. « Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, 2006, p .113, 114.

Chapitre I: Généralité sur la GRH et la gestion de carrière

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.

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 régulièrement⁹.

⁹A. Cohen op cit p .195.

Section II : cadre conceptuel de la gestion des carrières

1. La position de la gestion de carrière au sien de la GRH

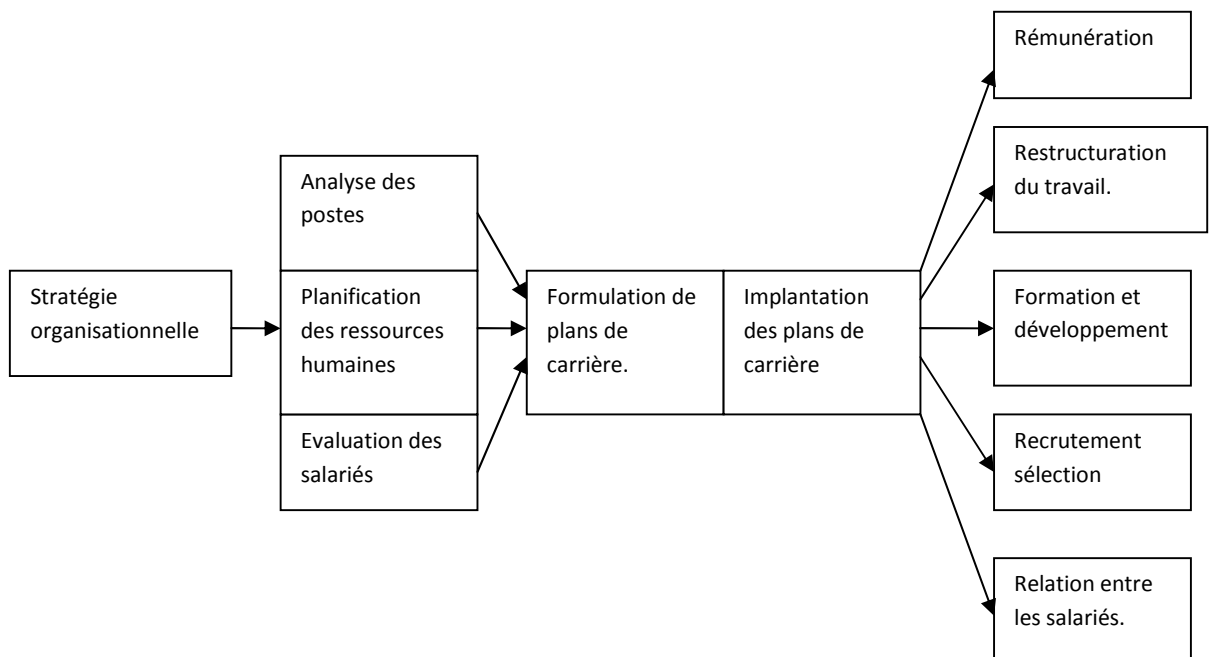
La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois selon Guerin et Wils¹⁰ :

➤ **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.

Le schéma ci-dessous nous illustre la place de la gestion des carrières au sein de la gestion des ressources humaines.

Le figure N° 01: La gestion des carrières au cœur de la GRH.



Source: adapté de GUERIN et WILS, 1992, p.50.

¹⁰ CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P23.

2. Définition des concepts de base de la gestion des carrières

Avant de définir la gestion de la carrière, il est important de définir en premier lieu la carrière.

2.1. 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 »¹¹

Selon J-M Peretti : « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectation »¹²

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 :

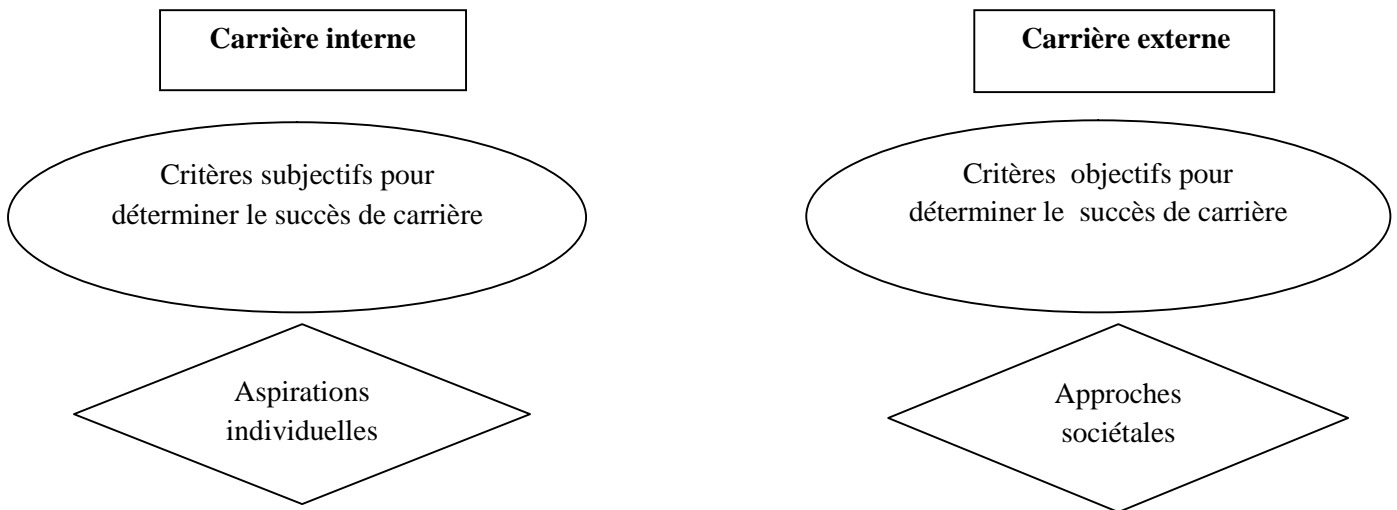
➤ **du côté de l'individu** : il d'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite 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 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.

¹¹ Shimon I. et autres. Op cit, p 137.

¹² Peretti J.M, « Gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition. 1998, P84.

Figure N°2 carrière interne et carrière externe



Source : J-l Cerdin, gérer la carrière, p27

2.2. Définition de la gestion de carrière

« 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 ». ¹³

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 ». ¹⁴

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.

3. Historique de la gestion des carrières¹⁵

3.1. Emergence

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire

¹³ Peretti J-M, op cit, p84.

¹⁴ CERDIN J-L, op cit, P27.

¹⁵ SEKIOU et autres, op cit. Page 367.

ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

3.2. Décennies 1960 et 1970

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

3.3. Décennies 1980 et 2000

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

4. Les acteurs de la gestion des carrières

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 la DRH soit insérée dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvement 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.

5. L'importance de la gestion des carrières

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux ;

5.1. Pour l'organisation

Son utilité repose sur les points suivants:

➤ Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées;

➤ Fidéliser une partie des salariés;

➤ Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose;

➤ Améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer) ;

➤ Renforcer sa culture;

➤ Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs;

➤ Mettre en place une relève de qualité...

5.1. Pour l'individu

La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

➤ Sécurité d'emploi ;

➤ Développement de ses compétences;

➤ intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci ;

➤ Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accèsion à des postes plus hiérarchisés; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation ;

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

6.1. 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 (reconnaisances, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;
- Détection et appréciation des potentiels humaines ;

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

Comme la gestion des carrières est une partie intégrante de la GRH, elle est donc en interaction avec les autres activités de la gestion des ressources humaines comme l'analyse des postes, la planification des ressources humaines, le recrutement, la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, le développement des compétences.

7.1. Analyse des postes:

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrière, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin, dans l'avenir. Il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés, de nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes.

7.2. 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.

7.3. 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 recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.

7.4. 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.

7.5. La rémunération

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.

7.6. L'évaluation du rendement

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

7.7. Le développement des compétences

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulation...

Conclusion

La fonction ressources humaines (FRH) est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise. Cette fonction a connu une grande accélération durant les années 80. Cette évolution a fait changer la conception de l'homme au travail : d'une vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, à une vision de l'homme comme richesse productive.

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.

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 (GPEC). L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et cela par sa participation à la satisfaction des besoins de l'organisation en termes de ressources humaines qualifiées et qui peuvent s'adapter aux changements de l'environnement tout en fixant les paramètres de leur évolution

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.

Ce chapitre est destiné à l'étude détaillée de la gestion des carrières à travers deux sections. Une première section portera sur les pratiques de gestion des carrières, qui s'articule sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le recrutement, la formation ainsi que la rémunération. Alors que la seconde s'intéressera au développement de cette pratique à travers l'étude des étapes, des outils et des limites de la carrière.

Section I : les pratiques de la gestion des carrières

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 pourvoir répondre à tout moment à ses besoins¹

1.2. Les objectifs de la GPEC

Selon J-M Peretti² 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 la est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi.

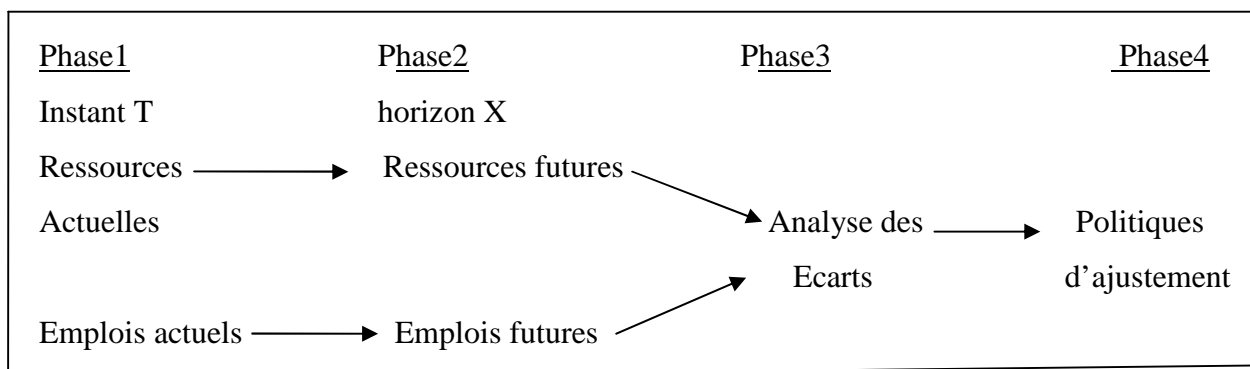
Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

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

¹ Annick Cohen, op cit, p148.

² Peretti J.M, op cit, P58.

Figure N°03 : 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 GPEC³

➤ **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 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...

³THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions L'Harmattan, avril 1990.

1.4. La compétence

Le Dictionnaire des ressources humaines⁴, 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 ».

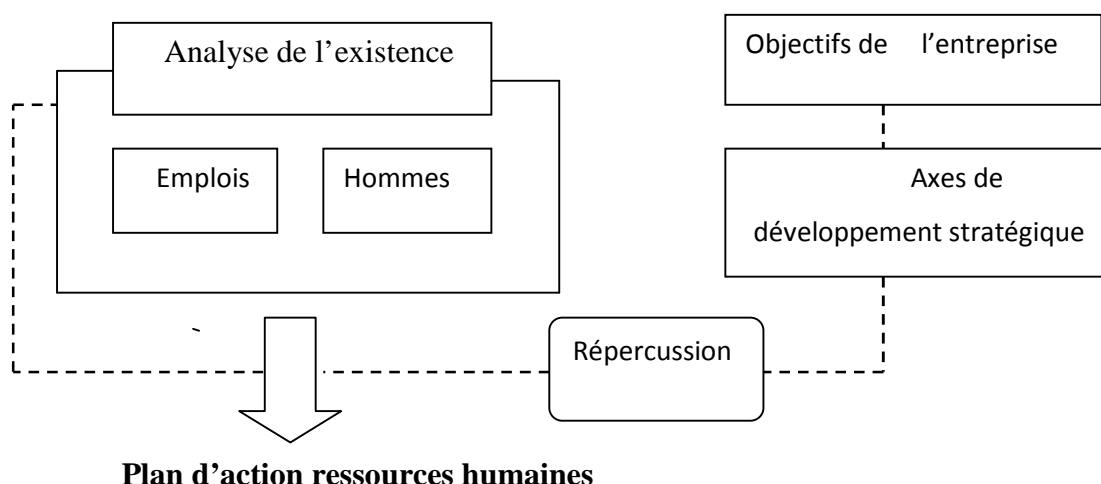
- **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- **Les savoir-être** : les attitudes et comportements au travail
- **Les savoir évolués** : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types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

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

Selon Annick Cohen-H⁵ 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...

Figure N°04 : Démarche de la gestion des compétences



Plan d'action ressources humaines

- Formation/développement des compétences
- Recrutement

⁴ PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert 2001, p 60.

⁵ Annik Cohen, op cit, P154.

- Mobilité
- Restructuration/organisation
- Ergonomie
- Capitalisation et transfert
- Licenciements, départs...

Source : Annik Cohen-H toute la fonction ressources humaines P154.

2. Recrutement

2.1. Définition

Selon MAHE DE BOISLANDELLE Henri : « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »⁶

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 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 de recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ...

2.3. Processus de recrutement

Les différentes étapes du recrutement sont :

2.3.1. La définition du besoin

Elle comprend :

⁶MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998, P368.

2.3.1.1. La demande de recrutement

Elle émane en général du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

2.3.1.2. La décision de recruter

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de la réorganisation du service, voire l'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

2.3.1.3. La définition de la fonction

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

- **L'analyse du poste**

L'analyse du poste est une des clés de voûte de la Gestion des Ressources Humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

- **La description du poste**

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose.

2.3.1.4. La définition du profil

Une fiche de fonction comprend également trois rubriques principales :

- **La mission confiée**

Cette rubrique comprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.

- **Les compétences nécessaires**

La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.

- **Le profil du candidat**

Il est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

2.3.2. La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

2.3.2.1. La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre des politiques de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne n'est généralement autorisé qu'en l'absence des possibilités de recrutement interne.

2.3.2.2. La recherche des candidatures externes

De nombreux moyen de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative⁷.

- **Les candidatures spontanées**

Elles sont en nombre croissant. Elles affirment en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une de mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés de recherchés.

- **L'annonce**

Elle peut être adressée à des associations ou des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet. L'annonce publiée dans la presse est le moyen le plus fréquent. Son efficacité repose l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté dans la définition de la fonction proposée et des critères professionnels requis, elle aura des chances d'être lue et comprise par le petit nombre des candidats correspondant au poste.

2.3.3. La sélection des candidats

2.3.3.1. Le tri des candidatures

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

2.3.3.2. Le questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

⁷Peretti J-M op cit p.70.

2.3.3.3. L'entretien

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. Il est important que les responsables opérationnels menant des entretiens bénéficient d'une formation spécifique.

2.3.3.4. Les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre- indications pour le poste ;
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- ✓ Les tests d'aptitudes pour une tâche donnée ;
- ✓ Les tests de personnalité : il vise à cerner la personnalité du candidat ;
- ✓ Les tests de groupe proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste ;
- Les tests de situation : Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité.

2.3.4. Concrétisation, accueil et intégration

2.3.4.1. La décision

Une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

2.3.4.2. La négociation d'un engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale.

2.3.4.3. La signature de contrat

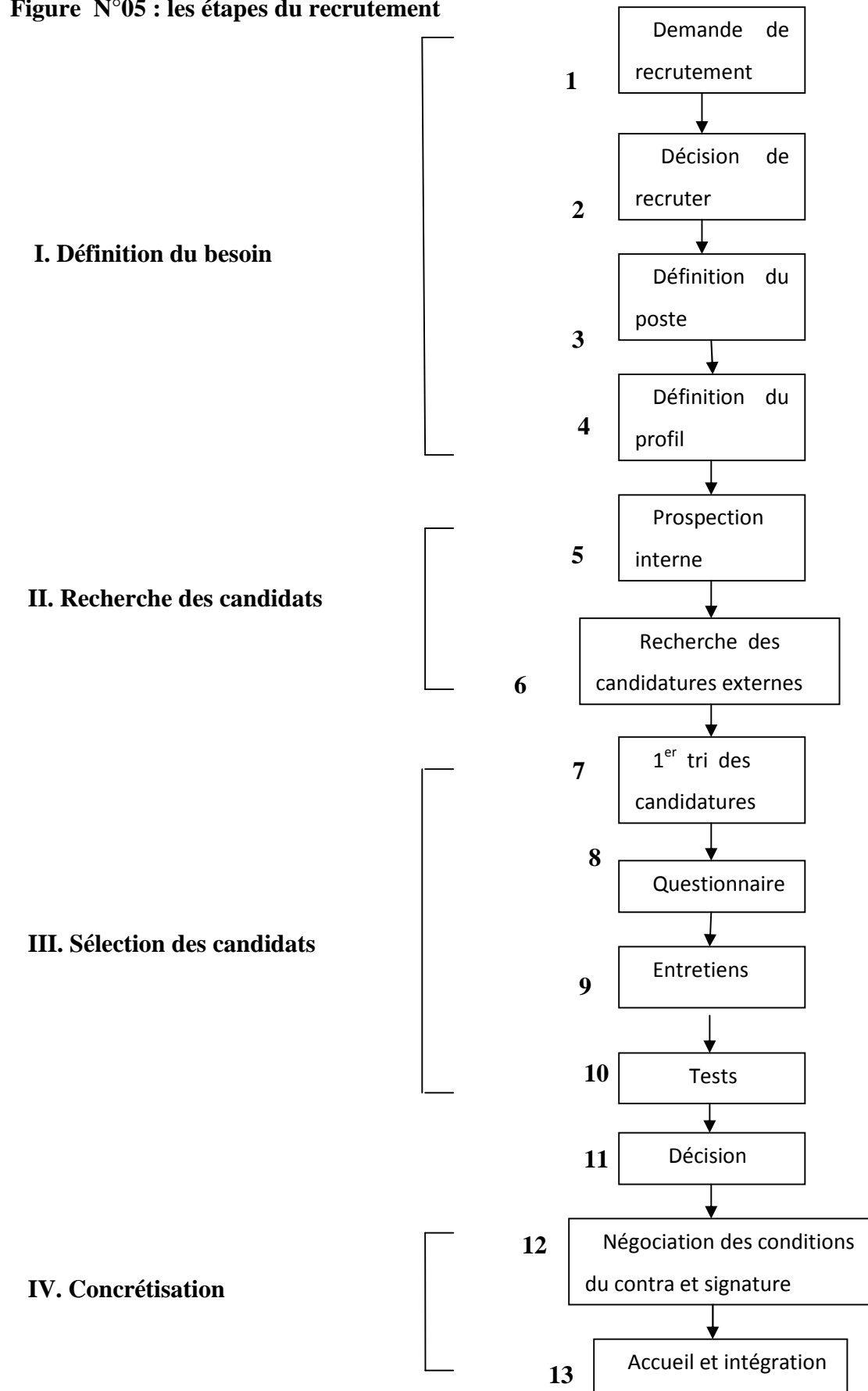
Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- ✓ contrat à durée déterminée ;
- ✓ contrat de travail temporaire ;
- ✓ contrat à temps partiel ;
- ✓ contrat d'apprentissage, contrat d'adaptation, contrat de qualification, contrat d'orientation, contrat d'initiative d'emploi, contrat emploi jeune, etc.

D'après J-M Peretti, les étapes du recrutement sont présentés comme suit⁸ :

⁸J-M Peretti « gestion des ressources humaines » op cit P66

Figure N°05 : les étapes du recrutement



Source : J-M Peretti, gestion des ressources humaines, 15 éditions 2008, P 66.

3. la formation

3.1. Définition

Selon SEKIOU et autres, la formation est «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁹.

Et pour LOUART Pierre, « 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 »¹⁰.

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.

3.2. 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 :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- 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 ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- 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 ;

⁹ SEKIOU et autre. Op Cit. p336

¹⁰ LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyrolles, 1994. p 130.

- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

3.3. Les types de formation

Selon SOYER Jacques¹¹, il existe cinq types de formation :

3.3.1. 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-faire 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.

3.3.2. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

¹¹SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999. p 48..

3.3.3. 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.

3.3.4. Formation culture d'entreprise

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.

3.3.5. 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.

3.4. Le processus de formation

Les phases essentielles d'un processus de formation sont :

3.4.1. Identification et analyse des besoins de formation

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

3.4.2. 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 »¹².

¹² MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003. p55.

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 »¹³.

- **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.

3.4.3. Collecte et analyse des données

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.

¹³ SOYER Jacques, op. Cit. p 126

3.4.4. 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 des 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.

3.4.5. 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 »¹⁴ :

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

3.4.6. 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.

3.4.7. 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.

¹⁴ MEIGNANT Alain. Op cit. p 140

3.4.7.1. 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 »¹⁵.

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.
- **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.

¹⁵ MEIGNANT Alain, Op Cit, p 191.

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 indirecte.¹⁶

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

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 suit¹⁷ :

- Le salaire de base : est l'élément essentiel de la rémunération. Il est calculé après le classement organisationnel des postes, en tenant compte des connaissances et des aptitudes requises.
- Les primes fixes liées au poste ou à des critères spéciaux : la plupart d'entre elles compensent les inconvénients professionnels ou des coûts (les primes de nuisances, de déplacement, de risque...).
- Les compléments ou accessoires de salaire : les primes, indemnités, gratifications, avantages en nature (primes de panier, de transport...).

¹⁶ SEKIOU et al. Op.cit, p.157

¹⁷ N.Mebarki, « contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne », mémoire de magistère, université A. Mira, Bejaia, P122.

- Les primes individuelles sur objectifs : elles sont octroyées aux salariés qui répondent aux objectifs fixés, en général dans le cadre d'une discussion avec les supérieurs hiérarchiques (liée aux performances).
- Les primes collectives ou des mesures d'intéressements : l'intéressement consiste à relier la rémunération des salariés aux performances de l'entreprise ; ce mode de rémunération permet l'amélioration de la productivité du travail.
- La rémunération sous forme d'actions (l'actionnariat) : la distribution d'actions ou d'option sur les salaires, dans de bonnes conditions, pour les acheter à des prix intéressants incite ces derniers à s'engager d'avantage, à s'impliquer et à s'identifier à l'organisation.
- Les charges sociales : les cotisations à la sécurité sociales sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie où à l'occasion du travail : salaires, indemnités, primes,
- Les autres composantes : les avantages particuliers (situation familiale, prime de mariage, de naissances,...). Les avantages liés à l'emploi des cadres supérieurs comme les avantages vedettes (le logement, voiture de fonction)..., les voyages...

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.

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° 02 : les fonctions de la rémunération

	Définition	Référence	Traduction (pour l'homme de personnel)
Economique	Rémunération : Contre partie d'un travail. Revenu. Cout.	Marché, rareté (libéralisme). Equilibre. Production/consommation.	Enquêtes salaires. Négociations. Salaires. Masse salariales. } augmentation générales
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

Section II : Développement de la gestion de carrières

1. La planification de la gestion des carrières :

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance en :

➤ Lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.

➤ La mise au point d'un plan de carrière : il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci se fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.

➤ La planification de la relève : l'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous poste vacant dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures.

2. Evolutions des carrières¹⁸

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité possibles dans une organisation. Pour cela nous avons distingué deux type de mobilité :

2.1. Mobilité organisationnelle (classique)

2.1.1. La mobilité verticale

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

2.1.2. La mobilité horizontale

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

¹⁸CERDIN J-L, op cit, P30.

2.1.3. La mobilité latérale

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

2.2. La mobilité géographique

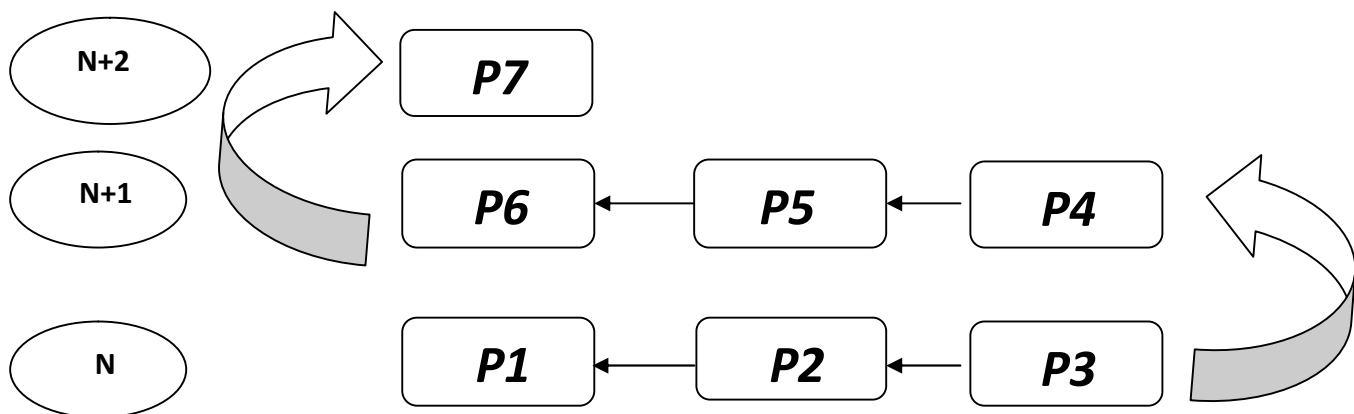
Les trois formes de mobilité, mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être :

- Intra-organisationnelle : elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.
- Inter-organisationnelles : elles impliquent un changement d'entreprise.

3. Les filières promotionnelles

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, le schéma N°06 ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux¹⁹

Figure N° 06 filière promotionnelle



Source : gérer les carrières J-L Cerdin, 2000, P 32 adapté de Peretti, 1998, p. 244

4. Les politiques de promotion

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

4.1. La promotion « au coup par coup »

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion de personnel vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste,

¹⁹CERDIN J-L, op cit, P 31.

l'absence d'outils d'évaluation adéquate peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

4.2. La promotion organisée

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Elle s'accompagne d'une mise en condition plus ou moins longue des hommes. Nous pouvons distinguer quatre types de promotion :

- La promotion dans la catégorie : elle entraîne un changement de poste, voire de qualification.
- La promotion de catégorie : comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.
- Promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

5. Les outils de la gestion des carrières

Selon J- L CERDIN²⁰, les différents outils de la gestion des carrières se déclinent entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

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

5.1.1. Assessment centers

C'est un ensemble de méthodes regroupant des testes et des exercices que les participants font sous observation. Ils mettent l'accent sur la mise en situation et l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer.

5.1.2. L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées :

▪ Introduction

Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.

²⁰CERDIN J-L, op.cit, P 171.

- **Bilan de l'année par l'évalué**

Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

- **Evaluation par le responsable**

C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

- **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations**

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

- **Aborder l'avenir**

C'est l'étape où les questions de développement carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

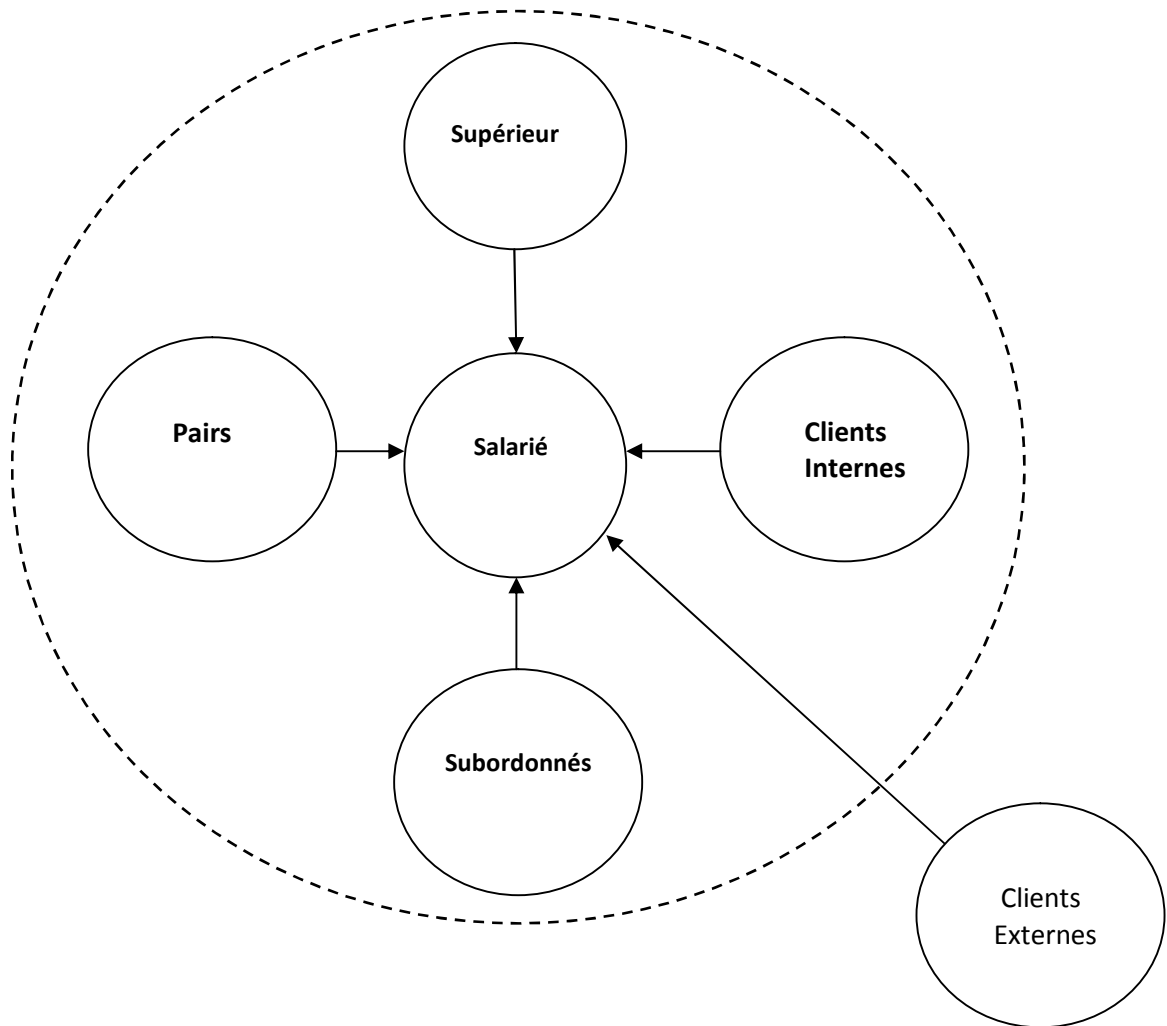
Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

5.1.3. Évaluation à 360 degrés

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à elle. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont : la personne à évaluer, le supérieur hiérarchique direct, les pairs, les subordonnés, les clients internes.

Figure N°07 : l'évaluation à 360 degrés



Source : Jean Luc CERDIN, gérer les carrières, P176

5.1.4. Les comités de carrière

Ils réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion de la carrière. Sur la base des évolutions qu'ils possèdent, les hiérarchique donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoqués. Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

5.2. Les outils d'accompagnement des projets des salariés

5.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

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

➤ l'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir ;

➤ l'entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnels du salarié

5.2.2. Les cartes des métiers

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans les entreprises. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage des compétences transversales.

5.2.3. Le bilan professionnel ou de compétences

Un bilan de compétence permet d'orienter, c'est-à-dire :

- de définir les projets professionnels ;
- d'orienter les carrières et les suivre.

Les bilans de compétences donnent aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ses capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

6. Les étapes de la carrière²¹

Selon HALL, la carrière est découpée en quatre grandes étapes :

6.1. La période d'exploration

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

²¹ CERDIN J-L, op cit, P108

6.2. 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.

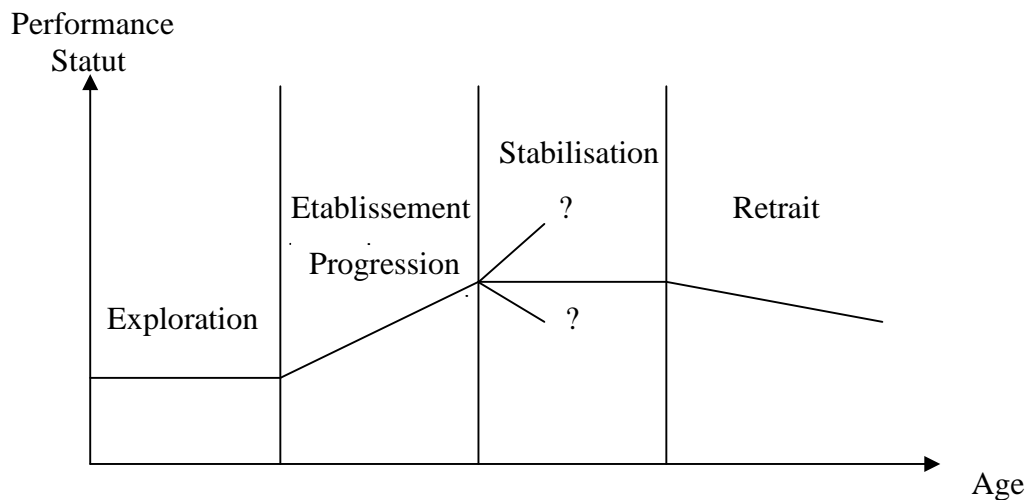
6.3. La croissance, le maintien ou la stagnation

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.

6.4. La période de détachement graduel

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

Figure N°08 : les différentes étapes de la carrière



Source : J-L Cerdin, gérer la carrière p110 (d'après Hall, 1976)

7. Le plafonnement de carrière

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières.

Selon J-M Peretti, un salarié se trouve en situation de plateaux de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées.

7.1. Les différents types de plafonnements

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements:

7.1.1. Le plafonnement structurel²²

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décrit s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

Selon FERENGE, STONER et WARREN, le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions: le potentiel (c'est la capacité de l'individu à évoluer, surtout verticalement) et la performance (il s'agit des résultats obtenus par les salariés). Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de salariés, deux étant non plafonnés et les deux autres plafonnés.

Parmi les non plafonnés on distingue:

✓ **les espoirs** : (les réserves), se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au deçà des normes ou des attentes. Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation, ou pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.

✓ **Les étoiles**: sont considérées comme les stars de l'entreprise puisqu'elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, leurs plus grand risque est de se transformer en piliers (plafonnés).

Chez les plafonnés on distingue:

✓ **Les piliers**: ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus part des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.

✓ **Les branches mortes** : sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance.

²² TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d'Organisation, Paris, 1992.

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.

Le tableau N° 03: Typologie de carrière

Perspectives de promotion	Faibles	Fortes
Niveau de performance		
Faibles	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Etoiles

Source : Jean Marie Peretti, 15 édition 2008, P97

7.1.2. Plafonnement de contenu

Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail²³.

7.1.3. Plafonnement salarial

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

²³ CERDIN J-L, « l'expatriation », édition d'organisation, 2eme édition, P106.

Conclusion

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 outil de mobilisation et de motivation qui consiste à réconcilier les aspirations des salariés et celle de l'entreprise, également d'améliorer le rendement et la performance de l'organisation à condition qu'elle soit efficace.

La gestion des carrières est un moteur de satisfaction et de mobilisation du potentiel humaine. Nous avons opté à une étude au sein de la SONATRACH (Direction Régionale de Bejaia) pour s'avoir l'impotence de la gestion des carrières, son rôle, et sa placeetc. C'est l'objet du chapitre III.

Introduction

Après avoir développé dans les chapitres précédents la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières, nous allons présenter dans ce chapitre la gestion des carrières au sein de la DRGB, qui est subdivisé en trois sections.

La première section aborde la présentation de l'organisme d'accueil, ses différentes activités, ainsi que ses directions. La deuxième section porte sur la mise en place de la gestion des carrières au sein de la DRGB. Et en fin nous allons dans la troisième section l'étude et l'analyse de l'enquête par questionnaire.

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Naissance et évolution de la SONATRACH

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris « France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- ✓ Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.

- ✓ Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes

- ✓ Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.

- ✓ Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.

- ✓ Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC, etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- ✓ L'exploitation et recherche ;
- ✓ L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- ✓ La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- ✓ Commercialisation ;
- ✓ Transport par canalisation (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada, etc.

2. Direction générale du groupe SONATRACH

Elle est assurée par le président, directeur général. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

2.1 Les activités opérationnelles

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

2.1.1. Les activités en amont

Ses principales fonctions sont :

- ✓ Exportation ;
- ✓ Data contrôle ;
- ✓ Forage ;

- ✓ Recherche et développement des hydrocarbures.

2.1.2. Les activités en aval

Ses fonctions sont :

- ✓ Liquéfaction du gaz naturel ;
- ✓ Raffinage du pétrole ;
- ✓ Pétrochimies.

2.1.3. Les activités de commercialisation

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

2.1.4. Activité transport par canalisation

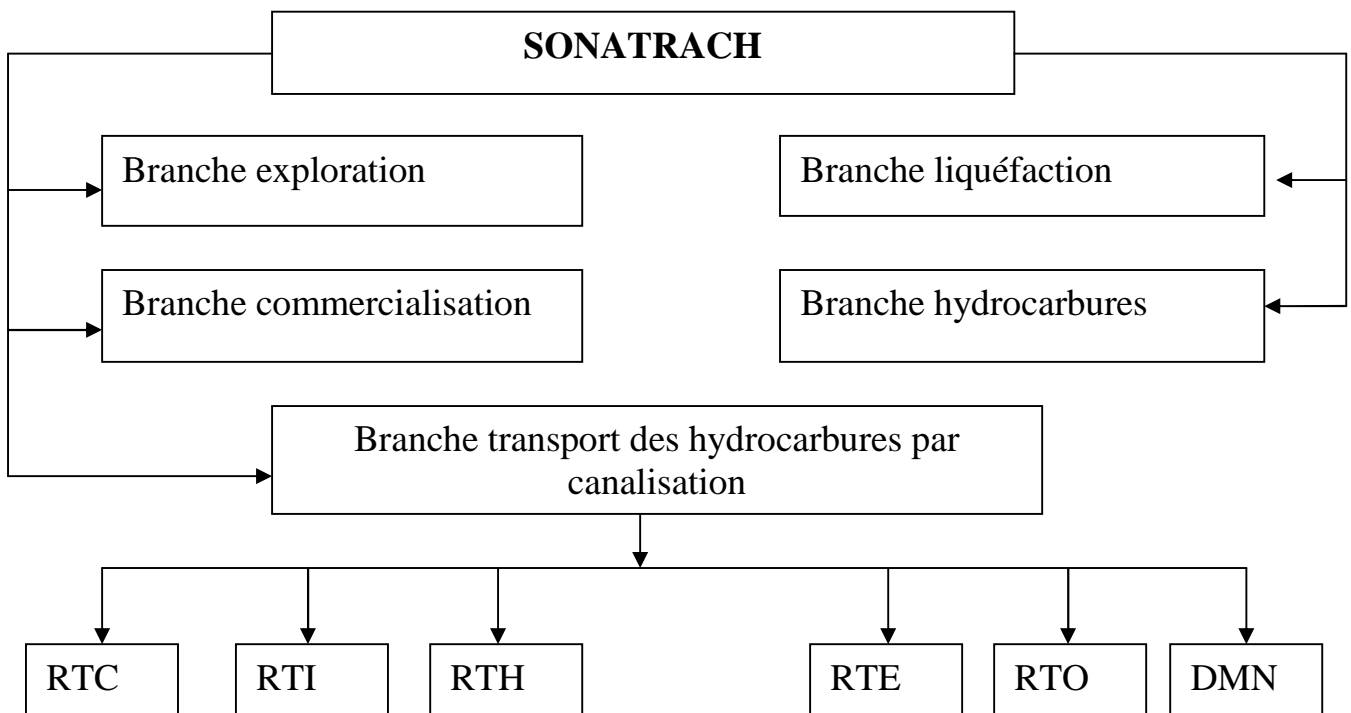
L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont:

- ✓ Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- ✓ Maintenance des installations et des canalisations ;
- ✓ Etudes et développement ;
- ✓ Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- ✓ L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :
 - Région transport Ouest « RTO » ;
 - Région transport Centre « RTC » ;
 - Région transport Est « RTE » ;
 - Région transport Haoud-El-Hamar «HEH » ;
 - Région transport IN AMENAS « RTI » ;
 - GEM OUED REFRAF « TEBESSA » ;
 - GDPE EL ARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au terminal).

Notre champ d'investigation est concentré sur la direction régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis HEH à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du GAZ jusqu'à la station de Bordj Menail.

Figure N° 09 : organigramme de SONATRACH



Source : document de la DRGB (SONATRACH)

RTC : région de transport centre (BEJAIA)

RTI : région de transport Ain A menas

RTH : région de transport Haoud el Hamra

RTE : région de transport Est (SKIKDA)

RTO : région de transport Ouest (Arzew)

DMN : Maintenance (LAGHOUAT).

2.2. Historique et mission de la DRGB

SOPEG : la société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia dont le siège été à paris (France).

Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud EL Hamra, située à 25Km de Hassi Messaoud jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia. Après la nationalisation des hydrocarbures le 24.02.1971, SOPEG à donné naissance à l'UTC (unité de transport centre) et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG). La DRGB est chargée de l'exploitation d'un gazoduc et d'un port pétrolier et d'un oléoduc dévier en :

2.2.1. Oléoduc Haoud El Hamra

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie en 1959, par la société pétrolière SOPEG (société pétrolière de gérance). Il est d'une longueur de 668 Km et d'un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport de 17 MTA de pétrole brut.

2.2.2. Oléoduc Beni Mansour –Alger

Il est d'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces. Il est piqué sur l'oléoduc Haoud El Hamra Bejaia, et alimenter depuis 1970 la raffinerie d'Alger située à Sidi Arcine (Berraki).

2.2.3. Gazoduc Hassi R'mel- Bordj Menail

Il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels Du centre du pays, sa capacité est de 7 milliards de M³ par an.

2.2.4. Le port pétrolier de Bejaia (cédé à STH)

Il est composé de deux postes de changement de navires. Il permet à partir d'un parc de stockage le changement de navires, jaugeant jusqu'à 80.000 tonnes au moyen d'une pomperie comprenant 10 électropompes de 53.000 chevaux de puissance totale.

La DRGB gère également sous sa direction les stations suivantes :

- **Sp1 bis** : station de pompage N°1 bis Djemaa (EL-OUED).
- **Sp2** : station de pompage N°2 à Biskra.
- **Sp3** : station de pompage N°3 à M'sila.
- **SBM** : station de pompage à Beni-mansour.
- **GG1** : terminal de Bordj M'naiel.
- **GG1** : base travaux Medjdel (M'sila)
- Terminal Sidi-Arcine (Alger).
- Terminal arrivé est le port de Bejaia.

La mission de la DRGB consiste en le transport par canalisation, le stockage, la livraison des hydrocarbures. Elle gère trois ouvrages :

- Le gazoduc Hassi R'mel-Isser (Boumerdas) (GG1).
- L'oléoduc Haoud El Hamra Bejaia (OB1).
- L'oléoduc Beni Mansour-Alger (OG1).

La DRGB est chargée entre autres de :

- concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de la région.
- Exploiter les ouvrages de la région centre, tout en assurant une maintenance permanente et une surveillance vigilante.
- assurer en coordination le changement des navires destinés à satisfaire la demande extérieure.

2.3. Situation géographique

La DRGB est située au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville de la zone industrielle. Elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

- **Terminal « sud et nord »**
 - Surface clôturée : 516 435 M².
 - Surface couverte : 7832M².
 - Surface occupée par les bacs : 43 688 M².
 - Surface non clôturée : 2250 M².
 - Hangar de stockage : 3800 M².
- **Foyer**
 - Surface couverte : 1155 M².
- **Le port pétrolier**
 - Surface clôturée : 19 841 M².
 - Surface couverte : 300 M².
 - Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 M²

2.4. L'effectif de la DRGB

Le tableau N°04 ci-dessous représente l'effectif de la SONATRACH (DRGB) au cours de quatre dernières années

CSP \ ANNEES	2009	2010	2011	2012
	Cadres	255	252	238
Maitrise	417	412	394	392
Exécution	94	100	97	61
Total	766	764	729	688

3. Présentation de l'organisme de la DRGB

La DRGB est composée d'une sous-direction d'exploitation, d'une sous-direction technique, d'une sous-direction administrative, d'une sous-direction finance et juridique, d'un centre informatique et du département hygiène et sécurité, dépendant directement de la direction régionale.

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

3.2. Département hygiène, sécurité, environnement : Il a pour mission la protection et la sauvegarde de patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

3.3. Assistant de la direction : Il chapote :

- La sécurité interne.
- Agent de sécurité.
- Patriote.

3.4. La sous direction technique

Elle se compose de quatre départements : département approvisionnement et transport, département maintenance, département travaux neufs et département protection des ouvrages.

3.4.1. Département approvisionnement et transport (ATR)

Le département fournit la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement. Il doit faire face à tous les achats (pièces détachés), il assure le transport du personnel.

3.4.2. Département maintenance (MNT)

La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est –à dire d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes électroniques, groupe diesel, turbines,...).

3.4.3. Département travaux neufs (TNF)

Celui-ci est chargé de l'étude et de suivi de réalisation des projets d'investissement de la DRGB dans les différents domaines.

3.4.4. Département protection des ouvrages (PTO)

La mission de ce département comme son nom l'indique, est de protéger les ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires (sabotage) et involontaire liée à des erreurs de manipulation (effet de marteau,...) et les actions de la nature (glissement de terrain, inondation,...).

3.5. La sous-direction administration

Elle est composée de trois départements ; département ressources humaines et communication, département administratif et social, département moyens généraux.

3.5.1. Département ressources humaines et communication (RHC)

La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qu'en besoins de formation, de perfectionnement et recyclage.

3.5.2. Département administratif et sociale (ASL)

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les résultats du travail, comme elle gère le personnel de la DRGB (frais de mission, congé, frais sociaux,...).

3.5.3. Département moyens généraux : (MOG)

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

3.6. Sous-direction exploitation

Elle comporte deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

3.6.1. Département d'exploitation liquide (EXL)

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brute et condensat) transporté via des stations de pompage, il est chargé de différents rôles tels que :

- Le stockage de la brute.
- Le transport de condensat de HEH et l'expédier vers la DRGB et la raffinerie d'Alger.
- La réception de brut et de condensat.

3.6.2. Département d'exploitation de gaz

Ce département est chargé de l'exploitation de gazoduc Hassi R'mel-Isser (Boumerdas), le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centres électriques des usines. Il est à signaler que ce département est nouveau, il est créé en 2004 et jusqu'à maintenant est géré uniquement par un chef de département.

3.7. Sous direction finance et juridique

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB, le suivi juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour

veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements : département finance, département budget, département juridique.

3.7.1. Département finance

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

3.7.2. Département budget /contrôle gestion

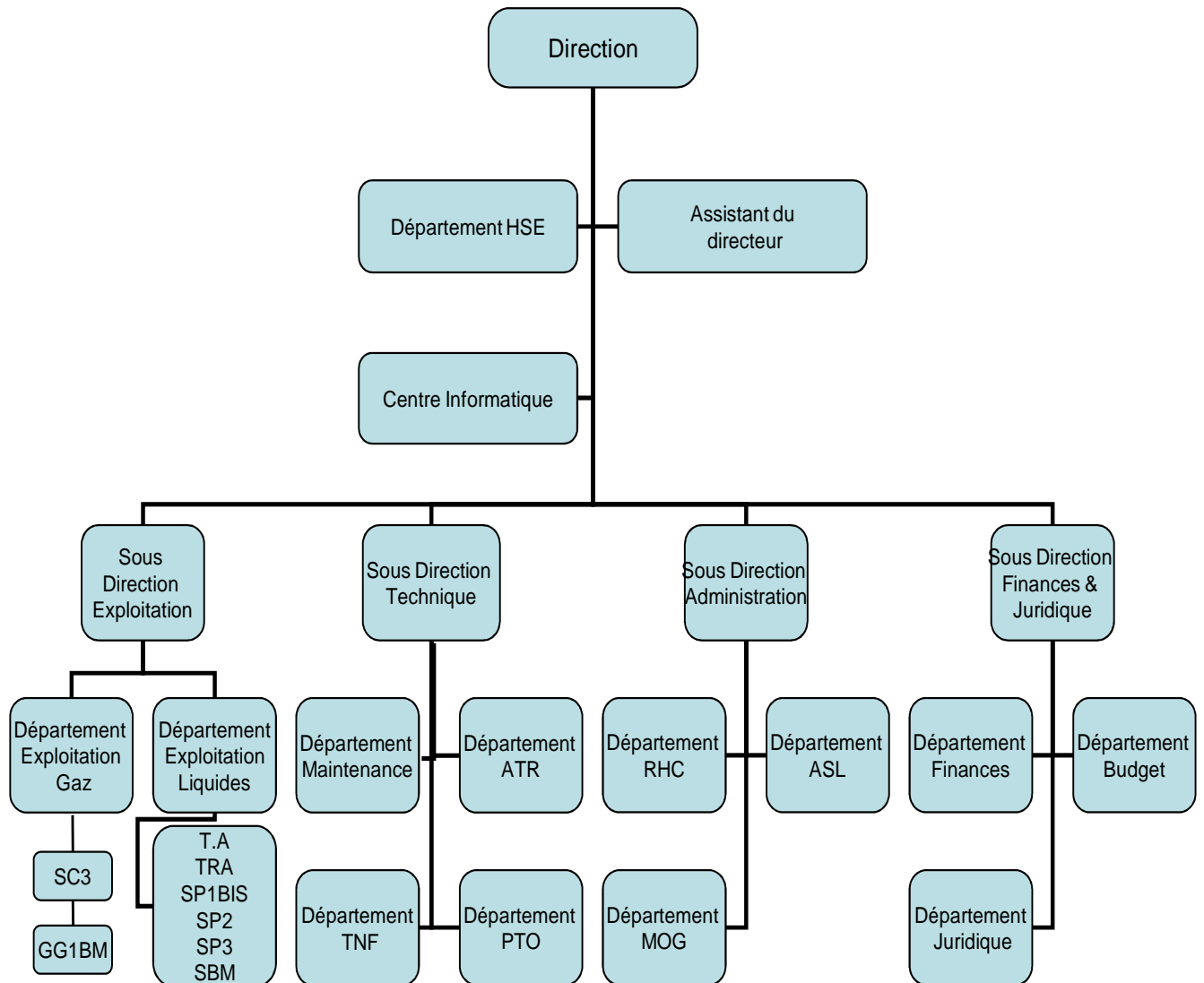
Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets. Il est chargé de :

- Elaborer le budget de l'année avenir, selon les prévisions qu'il à vécue de chaque structure.
- Elaborer le plan de gestion de moyen terme 5 ans, et court terme.
- Appel d'offre national, et règle les litiges entre la DRGB et les propriétaires.

3.7.3. Département juridique

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

Figure N° 10

ORGANIGRAMME DE DETAIL DE LA DIRECTION REGIONALE BEJAIA**4. La structure de département ressources humaines et communication (RHC)**

Ce département est rattaché à la sous-direction administration. Il a comme objectif, la prospection et le recrutement du potentiel humain. Sa préservation et son développement rentrent dans le cadre de réaliser une meilleure performance possible.

4.1. Les objectifs du département

Ses objectifs essentiels sont résumés comme suit :

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

4.2. Les tâches du département

Ce département assure aussi plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces tâches on peut citer :

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

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

4.2.1. Service gestion provisionnelle

Il est composé de cadres d'étude des ressources humains et des gestionnaires administratifs. Il a trois missions principales :

- ✓ Mettre à jour les informations relatives aux personnels, afin de préparer le rapport général.
- ✓ Elaboration des plans de recrutements.
- ✓ Faire des prévisions à moyen terme afin de détecter les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines et préparer à la fin en plan de recrutement qu'il doit présenter à la hiérarchie pour approbation.
- ✓ Assister les structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des mouvements professionnellement (mutation, promotion, détachement) des agents de la DRGB, afin d'aboutir à une fiche de synthèse.

4.2.2. Service recrutement / formation

Son rôle est l'acquisition de personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions qui lui assignées tel que :

- ✓ Exploitation de plan de recrutement.
- ✓ Etablissement des demandes de vocation du personnel.

On signale aussi que c'est dans cette section que repose la présélection des candidats dans le cas d'un recrutement externe.

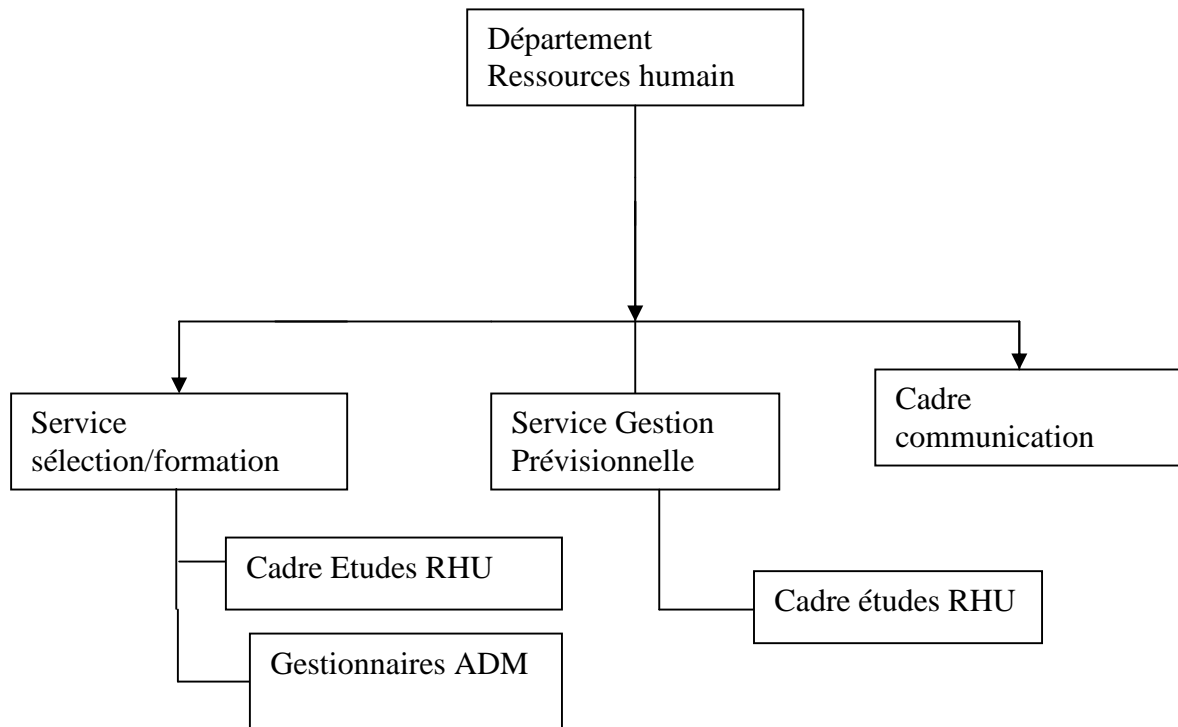
- ✓ Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes structures.

4.2.3. Cellule de communication

Sa mission réside dans la communication des informations venant de la direction générale y compris la direction régionale pour l'ensemble des travailleurs , soit par la programmations des réunions ou bien par la biais de l'affichage électronique où dans chaque hall un écran placé dans un coin.

Figure N°11 :

L'organigramme du département ressource humaine.



Source : document interne de la DRGB

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à la région, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, la formation du personnel, jusqu'au départ en retraite .il est composé de :

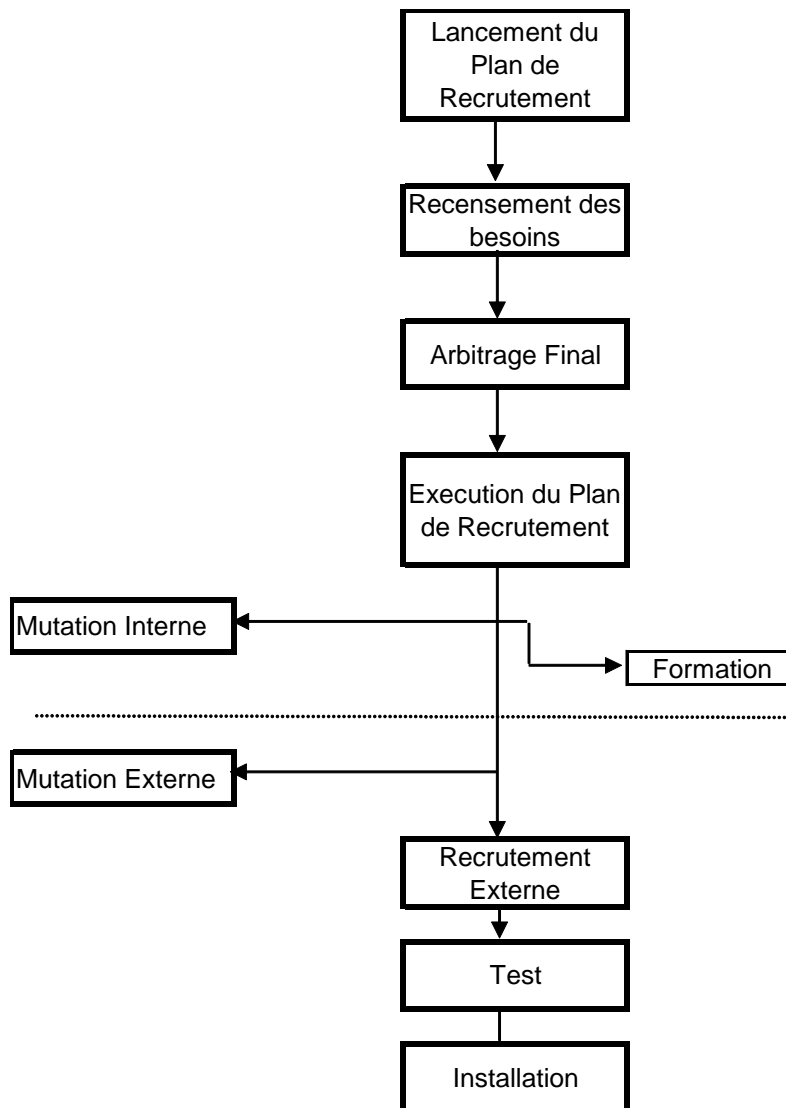
- ❖ Service gestion prévisionnelle : il est chargé de l'étude et gestion prévisionnelle des effectifs ainsi que la gestion de leurs carrières
- ❖ Service étude et langue : il s'occupe d'apprentissage et stagiaire.
- ❖ Service formation :
 - **Section formation** : Cette section est chargée d'assurer la formation des agents à fin d'établir une adéquation entre le poste occupé et les qualifications des personnels.
 - **la section recrutement** : elle s'occupe de toutes les procédures de recrutement.

Section II : la Gestion des carrières au sein de la DRGB

1. La démarche de recrutement de la DRGB :

Le processus de recrutement à la DRGB se résume comme suit :

Figure N°12 : le processus de recrutement a la DRGB



Source : document interne RTC/SONATRACH

Pour mieux gérer ses ressources humaines, la DRGB à adapter la politique de recrutement appropriée a ses objectifs à long terme et l'évolution de son environnement.

Le processus de recrutement adopté par la DRGB se fait selon trois phases, dans la première phase la définition des phases d'élaboration d'un plan de recrutement. La deuxième phase sera consacrée à la démarche de recrutement mis en place par la DRGB. Enfin la troisième représente la décision finale pour engager la personne concerné par l'acte de recrutement.

1.1. la mise en place d'un plan de recrutement

1.1.1. la finalité

Est de satisfaire en nombre et en qualité et dans les délais les besoins en main d'œuvre exprimés par les structures concernées de l'entreprise et pour atteindre cette finalité trois conditions doivent être réunies :

- le respect de la législation et la réglementation en vigueur.
- Une expression précise des besoins.
- Etablissement d'une procédure de recrutement et des outils de sélection adaptés.

1.1.2. Le cadre légal et réglementaire

Le recrutement dans la SONATRACH 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.

1.1.3. Elaboration du plan de recrutement

Pour y parvenir il faut en premier lieu faire un état des lieux (avoir la liste de tous les départs en retraite, les demandes de mutation des autres régions...), ensuite le service GPR élabore un plan prévisionnel de recrutement sur la base des informations collectées auprès des structures demandeuses en conformité avec l'existant.

1.1.4. La validation de plan de recrutement

Le plan prévisionnel élaboré par le service GPR au niveau de la DRGB est soumis à l'arbitrage au niveau de la branche transport par canalisation (TRC) à Alger pour une décision finale. Dans le cas où il est validé, il sera renvoyé à la structure ressource humaine de la région de transport centre (RTC) qui va se charger de son exploitation. Donc un plan de recrutement approuvé.

1.2. La mise en œuvre du processus de recrutement

Une fois l'accord a été validé la DRGB est autorisé à effectuer les recrutements nécessaire.

Il ya deux type de recrutement interne ou externe, toute fois et conformément aux dispositifs réglementaire, la prospection s'effectue d'abord en interne puis en externe.

1.2.1. Le recrutement interne

Pour des objectifs d'optimisation de ses ressources, la RTC privilégie la voie interne qui s'effectue comme suite : l'annonce doit être diffusée par la structure ressource humaine et communication (RHC) pour l'ensemble des structures relevant de la société SONATRACH elle comprend :

- L'intitulé de poste.
- La structure d'accueil.
- Les missions principales.
- Les exigences de poste (âge, niveau académique, domaine de connaissance).
- Les particularités de poste.
- Le délai de réception.
- Les coordonnées de la structure.

❖ La constitution d'un dossier de candidature interne

L'agent intéressé par le poste doit constituer un dossier de mutation qui comporte une demande manuscrite qui sera ensuite envoyée au responsable hiérarchique pour l'analyse, dans le cas où l'avis est favorable, c'est-à-dire le responsable hiérarchique soit d'accord pour le départ de son subordonné, la demande sera envoyée à la structure ressources humaines qui procédera à sa formalisation. Cette demande sera transmise ensuite à la structure dont le pouvoir est rattaché et sera accompagnée d'une fiche de synthèse qui comporte l'historique professionnel de l'agent de sein de la SONATRACH, une fois la demande reçue une analyse sera effectuée et un avis concerté par les ressources humaines et le responsable hiérarchiques sera rendu, dans le cas où l'avis est favorable, l'intéressé sera convoqué pour un entretien.

❖ L'entretien

L'entretien se fera avec un évaluateur de la structure concerné et un autre de structure RH, il en découlera une fiche d'appréciation après entretien en prenant compte du guide de l'entretien. Une note sera attribuée à l'intéressé, la sélection se fait avec la note obtenue et il sera recruté avec l'avis de la RHC.

1.2.2. Le recrutement externe

Si par contre la solution interne n'est plus possible pour une raison ou une autre, la RTC est contrainte de mener un recrutement externe pour le personnel dont elle a besoin. Pour y faire elle devra respecter les étapes suivantes :

❖ la prospection

La recherche de candidature externe s'effectue par :

✓ L'exploitation des banques de candidatures : c'est un réservoir de candidatures disponible pour les services, elle est constituée à partir des demandes spontanées.

✓ L'annonce externe : le recours à l'annonce externe n'intervient qu'après l'exploration de la banque des candidatures.

✓ Par le biais des organismes de formation (université, institut..) sur la base de convention définissant les conditions de prise en charge des étudiants.

❖ **la présélection**

C'est une opération de tri qui a pour but de retenir les candidatures qui a priori, sont conforme aux exigences de poste. Elle est réalisée par la structure ressources humaines sur la base d'analyse des dossiers des candidatures et du curriculum vital. Au terme de cette étape, la structure ressource humaine :

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

❖ **le questionnaire de candidatures**

C'est un formulaire que le candidat doit renseigner afin de réunir des informations plus précis sur le candidat, de vérifier la conformité des renseignements indiqués sur le curriculum vital et celle-là permettra de préparer l'entretien d'évaluation

❖ **la sélection**

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

✓ Entretien d'évaluation : dans le but d'évaluer le potentiel du candidat, cerner sa personnalité et connaître ses motivations réelles pour le poste.

✓ Entretien technique : il permet de vérifier les connaissances technique du candidat par rapport a celle exigée par le poste de travail

✓ Les testes : ils constituent des supports d'appui a la sélection ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien car le choix est effectué en fonction de la nature des postes de travail.

❖ **la finalisation de l'opération de la sélection**

Chaque évaluateur doit faire une analyse comparative des résultats, pour établir un classement en précisent les points forts et faibles de chaque candidat par rapport aux exigences du poste.

❖ la décision finale

Dans cette partie la RHC doit établir une fiche de synthèse pour chaque candidat retenu. Et le recrutement d'un nouveau travailleur entraîne l'ouverture d'un dossier administratif comportant :

- ✓ La demande manuscrite.
- ✓ Les pièces d'état civil.
- ✓ Le certificat de résidence.
- ✓ Les photocopies l'égalisées des diplômes et les certificats de travail.
- ✓ Quatre (04) photos d'identité.
- ✓ La carte groupage sanguin.
- ✓ Le rapport d'évaluation de l'entretien de recrutement.

Ainsi les contrats de travail ou les décisions de mutations sont établis par la structure ressources humaine habilitée, approuvés par le responsable de la structure ayant délégation de pouvoir à cet effet et transmis accompagnés du dossier administratif du candidat à la structure chargée de la gestion administrative.

2. La formation au sein de la RTC

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 à 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 appropriés 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.

2.1 Les objectifs de la formation

Les actions de formation professionnelle peuvent avoir différents objectifs qui dépendent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

2.1.1. 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 ;

- ✓ Elever le niveau générale du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;

- ✓ Promouvoir une culture d'entreprise ;

2.1.2. 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.

2.2. Les type de formation

Il existe trois types de formation chez la TRC

2.2.1. 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'issu de la formation les meilleures peuvent être recrutés.

- **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, cette formation dure 12 mois et elle se résume comme suit :

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

- **La formation professionnelle de perfectionnement** : se sont des sessions de formation dont l'objectif est l'élévés 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.

2.2.2. Selon la durée

La formation disposée à la DRGB peut être de longue durée ou courte 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, il ya aussi :

- **Les séminaires** : se sont des sessions de formation et de rencontre entre les professionnels de même domaine, généralement elle ne dépasse pas cinq jours, c'est un échange d'information et d'expérience.

- **La formation continue qualifiant** : c'est une formation d'induction et de mise en situation professionnelle d'une courte durée.

- **La formation discontinue diplômante** : se sont des actions de formation de type académique visant l'obtention d'un diplôme reconnu par le système éducatif national dans les domaines utiles à l'entreprise permettant ainsi le classement des bénéficiaires.

➤ **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. Il existe aussi :

- ✓ **La formation qualifiante** : cette formation est inscrite dans la stratégie de l'entreprise est elle entre dans le cadre d'un développement personnel des agents avec un retour d'investissement pour l'entreprise.

- ✓ **La formation externe diplômante** : ce sont des formations inscrites sur le plan de l'entreprise, elles permettent l'acquisition de nouvelles connaissances sanctionnées par un diplôme.

2.2.3. Selon le lieu

La formation à la RTC peut être interne ou externe.

➤ **La formation intra entreprise** : le réseau de formation de la RTC est parmi le plus étoffé comparativement à d'autres entreprises disposant de centres de formation pour leurs propres besoins. Parmi ces centres de formation existants on peut citer :

✓ **CPE** : le centre de perfectionnement en entreprise qui est spécialisé en management, comptabilité et langue dans le siège est à Oran.

✓ **IAP** : le centre de comptabilité à Skikda, ces centres sont gérés par la direction des ressources humaines de la RTC.

✓ **NAFTOGAZ** : situé au sud et spécialisé dans les techniques.

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

➤ **La formation externe (hors entreprise)** : elle peut se faire en Algérie à côté de la formation intra entreprise au niveau des centres de formation dans les établissements externes (les centres inter entreprise, organisme public, organisme privé...).

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

Comme aussi la RTC prévoit des formations à l'étranger, lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie. Il y a également la formation dispensée par les partenaires étrangers qui rentre dans le cadre des contrats d'association, l'envoi de stagiaire en formation a pour but d'acquisition des connaissances et des techniques. Dans cet esprit, une attention particulière est accordée à la recherche, à la documentation scientifique et technique.

Tableau N° 05

Récapitulatif de formation

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

Source : réalisé par nous même

2.3. Classification des besoins

A la DRGB on distingue 02 types de besoins à savoir :

➤ **Les besoins individuels**

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou objectifs qui ne concerne qu'un seul salarié, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou dans un avenir déterminé.

➤ **Les besoins collectifs**

Ces besoins répondent aux problèmes et aux objectifs concernant une structure ou l'organisme dans son ensemble.

2.4. Élaboration du plan de formation

Le responsable de formation élaborera un plans à partir de synthèse des besoins et le proposera, d'une part à la direction générale, d'autre part à la commission de formation, le plan est construit sur la base d'un certain nombre de choix qui sont :

- **Le choix des bénéficiaires :** à la RTC le responsable de formation recensé tous les besoins de formation de chaque département, après avoir recensé leurs besoins, a partir des besoins exprimés.

- **Le choix des formateurs et le lieu de formation :** après avoir déterminé les formateurs qui s'occupent des formations, il convient d'étudier un cahier de charge, ce dernier est un document qui traduit la demande de prescripteur formulé sous forme d'un contrat de changement, il lui fournit des objectifs à atteindre, la population concerné avec leurs description, les contraintes à accepter.

- **Le choix du budget :** après avoir sélectionné les personnes concernées par l'acte de formation, et le choix du formateur et le lieu de formation, le responsable de formation va élaborer un budget de chaque formation et le budget de toutes les formations.

Après avoir la liste des bénéficiaires et les formateur et le lieu de formation, le plan de formation sera transféré au directeur général de la RTC, ce dernier va transmettre la liste a la DRH branche, la DRH branche va traiter le demande de besoin de formation de la DRGB. La DRH branche transfère le plan de formation à la direction générale de la SONATRACH a Alger, cette dernière va donner son dernier avis sur le plan de formation.

3. le système de promotion a la RTC

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 ya forcément une mobilité qui est un caractère de ce qui est mobile et qui est en mouvement pour gérer les carrières.

3.1. Les types de promotion

La promotion est l'affectation d'un travailleur a 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.

Au sein de la DRGB la promotion est l'une des procédures indispensables à la mise en œuvre d'une évolution correcte des carrières de son personnel.

La DRGB lance une campagne de promotion vers la fin de l'année, il ya un taux appliquer sur l'effectif. La DRGB arrête la liste des travailleurs à promouvoir d'après un avis de la commission habilités, cette liste est établie en tenant compte du métier, du potentiel individuel dans le poste occupé et de l'adéquation du profil professionnel de l'intéressée avec les critères normatifs d'accès au poste promotion ou des conditions d'accès.

3.1.1. Promotion verticale

se traduit par un changement de poste hiérarchique supérieur qui constitue une augmentation d'échelle allant de N à N+1.

3.1.2. La promotion horizontale (avancement)

Qui se traduit par une augmentation d'échelon qui constitue un changement de salaire sans changement de poste. Cela est dû à l'accumulation de l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste de travail.

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

3.2. Les conditions d'accès à une promotion

3.2.1. Evaluation : sur la base d'un système d'évaluation des résultats dans le poste de travail, l'échelon est octroyé selon le mérite du travailleur sur proposition de la hiérarchie.

3.2.2. Temps de présence : l'échelon ne peut être attribué à un travailleur à contrat à durée déterminée ou indéterminée que s'il justifie d'une année de travail ininterrompu (une année civile) dans le même poste de travail.

Sont exclus du bénéfice de l'échelon :

✓ Les travailleurs ne totalisant pas douze (12) mois dans le nouveau poste de travail suite à un recrutement, une promotion, une rétrogradation, une mutation (avec changement de poste) ou une réintégration (agents installés dans le nouveau poste de travail après le 15 janvier).

✓ Les travailleurs détachés en formation avec solde pour une durée égale ou supérieure à six (06) mois consécutifs ou cumulés au cours de l'exercice considéré.

✓ Les travailleurs ayant fait l'objet d'une sanction du 2^{ème} ou 3^{ème} degrés selon les dispositions du règlement intérieur.

3.2.3. La Période validable

✓ Les périodes de détachement pour mandat syndical.

✓ Les périodes de détachement à la demande de l'entreprise et /ou de l'agent avec ou sans solde auprès des associations ou des filiales relevant de l'entreprise.

✓ Les absences pour accident de travail ou maladie professionnelles égales ou inférieures à trente (30) jours consécutifs ou cumulés.

✓ Les périodes de détachement avec solde pour formation inférieures à six (06) mois consécutifs ou cumulés dans l'année.

✓ Les congés sans solde égaux ou inférieurs à quinze (15) jours dans l'année.

- ✓ Les périodes de rappel dans le cadre de la réserve avec ou sans solde pour une durée inférieure à six (06) mois dans l'année.
- ✓ Les congés légaux, annuel, récupération, supplémentaires etc....
- ✓ Les absences autorisées et payées, prévues par la convention collective.

4. le processus de mutation à la RTC

À la DRGB la mutation est le passage d'un poste de travail à un poste de travail entraînant un changement d'affectation. Ce changement d'affectation peut entraîner un changement de lieu de travail ou de résidence ou les deux à la fois.

4.1. Les types de mutation

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

Exemple : avale → transport par canalisation

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

Exemple : RTO → RTC

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

Exemple : ASL → SP2

Maintenance → HSE

La DRGB 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.

Tout travailleur peut être muté pour raison ou nécessité de service, en n'importe quel lieu du territoire national, cependant la mutation ne peut intervenir sans consultation préalable de l'intéressé et avis de la commission habilités.

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

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

4.3. Le processus de mutation

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

4.3.1. 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.

4.3.2. 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.

5. La politique de rémunération à la RTC

En effet, conscients de l'importance d'une politique de rémunération incitative et motivante, la SONATRACH a opté pour la mise en place d'un système de rémunération basé sur une démarche de « contribution-rétribution » en vue d'accroître les revenus. Cette démarche s'appuie sur une définition objective et logique de chaque poste, puis décrire les principales caractéristiques de chaque niveau, et enfin placer chaque poste dans le niveau qui lui convient.

Le nouveau système de rémunération passe par trois étapes qui sont :

5.1. La première étape

Consiste à répondre à la question :

Que ce que fait l'agent sur le terrain ?

C'est quoi son rôle ?

C'est-à-dire consiste à positionner les agents dans leurs rôles.

5.2. La deuxième étape

Cette étape consiste à répondre comment l'agent est-il dans son rôle ? Est ce qu'il:

➤ **Acquiert**

Correspond à un nouveau salarié qui intègre un nouveau poste en étant en période de découverte et de recherche et d'acquisition des connaissances « procédures, systèmes, équipes, normes ».

➤ **Met en œuvre**

Il applique et maîtrise pleinement son champ d'activité. Il répond aux attentes, des exigences mais il est toujours dans la période d'apprentissage.

➤ **Domine**

On peut dire qu'il a une vision hélicoptère de son rôle ; c'est à dire qu'il supervise ce qui se passe autour de lui, il se déplace d'un poste à l'autre, il propose de l'aide, de nouvelles idées, de nouvelles propositions, donne des conseils et même motive ses partenaires.

➤ **Fait évoluer**

C'est quelqu'un qui a une capacité de faire évoluer et améliorer son travail et qui se permet de sortir de son rôle strictement défini pour exercer d'autres rôles en cas de besoin, et enfin il s'occupe des autres ; les aide, leur transmet son savoir et les tire vers le haut.

➤ **Fait référence**

C'est le véritable leadership, il a un niveau beaucoup plus supérieur que les autres, il se permet d'inventer des nouvelles méthodes et technique de travail et de résoudre des problèmes complexes, il se prend comme une référence, il est populaire et reconnu et sollicité par les autres, sa mission principale est d'améliorer techniquement les pratiques et les résultats.

5.3. La troisième étape

L'évaluation de chaque poste repose sur quatre critères principaux selon les orientations de ses objectifs, c'est-à-dire chaque positionnement se fait par rapport aux critères de SONATRACH, qui sont :

➤ **L'implication** : On peut dire que l'implication vise les rapports de l'individu à l'organisation dont il est membre, selon trois dimensions : L'acceptation des buts et des valeurs de l'entreprise, la volonté d'exercer des efforts à son profit et l'intention de continuer à en être membre, l'initiative et la réflexion pour analyser un problème, évaluer les solutions possibles et aboutir à une conclusion.

➤ **La performance** : Est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'un salarié. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes, correspond à l'ensemble des qualités et aptitudes, des savoirs et savoirs faire propre à un

salarié nécessaires pour répondre aux exigences et aux attentes du poste confié, afin d'être puissant, efficace et compétitif sur le terrain du travail et exerce une influence sur le marché du travail.

➤ **La fiabilité et sécurité** : La fiabilité et l'aptitude d'une entité à accomplir une fonction requise, dans des conditions données. Elle reflète la capacité intellectuelle des salariés et leur degré de concentration et d'application ou cour de travail à travers la fiabilité des résultats obtenus et le respect des valeurs et des normes de sécurité.

➤ **Le changement** : Ce manifeste dans l'évaluation de la manière et la réaction des salariés envers l'instauration de nouvelle technologie tel l'informatique et des machines de haute qualité, et de nouvelles méthodes de travail. Est ce qu'ils acceptent et s'adaptent au changement ou non.

Ses critères forment les facteurs d'évaluation du poste appelé plus communément « le poids du poste ». Ces poids sont subdivisés en trois niveaux :

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

Le système de rémunération comporte une partie fixe et une partie variable. La partie fixe est déterminée en fonction du poids du poste dans l'entreprise et de l'adéquation du titulaire à ce dernier. Quant à la part variable, elle est directement liée au système d'évaluation des performances individuelles « réalisation de ses objectif », à travers un outil de fixation des objectifs annuels.

Le taux de réalisation des objectifs, arrêté lors de la phase d'évaluation de fin d'année de « dialogue », permet de déterminer la part variable à payer sous forme de gratification.

Exemple

L'opérateur : après son positionnement en qualité d'opérateur, il doit répondre à cette question ; il est comment dans son rôle ?

Et pour répondre à la mesure par rapport à quatre axes :

. **Tableau°06 : La politique de rémunération à la RTC**

Axes de Contribution	Niveaux de contributions				
	Acquiert	Met-en œuvre	Domine	Fait évoluer	Fait référence
Performance		F&O			
Fiabilité/Sécurité		F&O			
Implication	T&P				
Changement	T&P				

Source : Réalisé par nous même

Donc ici automatiquement on a son niveau de contribution : l'agent est un opérateur met en œuvre, c'est-à-dire occupe un petit poste dont il ne maîtrise pas la totalité des techniques. Après avoir dégagé son rôle et le niveau de contribution de l'agent (opérateur, acquiert...) on lui fixe des objectifs pour l'année, donc la quatrième étape permet la fixation des objectifs.

6. Suspension et cessation de la relation de travail

6.1. Suspension de la relation de travail

Selon le règlement intérieur de la DRGB, la suspension de la relation de travail est une rupture temporaire de la relation de travail entre l'entreprise et le salarié. Nous pouvons distinguer 03 types de suspension de la relation du travail :

➤ **Le détachement avec solde** : concerne les travailleurs détachés pour une formation initiée ou avalisée par l'entreprise ou appelé à effectuer une période d'entretien ou de rappel dans le cadre de la réserve.

➤ **Le détachement sans solde** : c'est une rupture de la relation du travail mais avec comptabilisation de la durée du détachement comme ancienneté ouvrant droit à une I.E.P. est concerne exclusivement les cas suivants :

- les travailleurs accomplissant les obligations du Service National,
- l'exercice d'une fonction dans le cadre de la coopération technique.

L'ancienneté est également comptabilisée dans les cas suivants :

- maladie,
- maternité,
- incapacité temporaire.

➤ **La mise en disponibilité** : est une suspension provisoire de la relation de travail d'un travailleur confirmé. Elle entraîne la suppression de la rémunération et la cessation des droits relatifs à l'ancienneté et à la retraite.

Exemple :

- pour maladie ou accident du conjoint ou de l'enfant,
- pour effectuer des études ou des recherches d'intérêt général,
- pour suivre le conjoint en un lieu éloigné de celui où le travailleur concerné exerce

6.2. Cessation de la relation de travail

La cessation de la relation de travail est une rupture totale de la relation de travail. Cette cessation de la relation de travail est suivie par un préavis exprimé par le salarié.

La cessation de la relation de travail est comptabilisée dans les cas suivants :

- La démission
- La retraite
- Le décès

7. Les sanctions

Selon le règlement intérieur de la DRGB, constitue une sanction toute mesure, autres que les observations verbales, prises par la direction de l'unité ou de l'entreprise à la suite d'agissement du travailleur considérés comme faute, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du travailleur, sa rémunération et/ou sa carrière.

Nous pouvons distinguer trois types de sanction selon le degré de gravité :

7.1. La sanction de 1^{er} degré

➤ **L'avertissement simple**

C'est une mise en garde adressée à un travailleur, pour exprimer l'insatisfaction éprouvée à son égard. L'avertissement simple ne peut sanctionner qu'une faute mineure.

➤ **L'avertissement écrit**

L'avertissement écrit est la signification formelle et par écrit à un travailleur d'observation exprimant l'insatisfaction éprouvée à son égard, relative à une faute et/ou à une récidive de faute mineure.

7.2. La sanction du 2^{ème} degré

➤ Le blâme

Le blâme est une sanction du deuxième degré qui intervient après un avertissement écrit ou à la suite d'une faute caractérisée.

Tout travailleur sanctionné par un blâme ne peut être promu pendant l'année au cours de laquelle il a été sanctionné.

➤ La mise à pied

La mise à pied est une suspension d'activité du travailleur entraînant une privation de salaire. Elle est d'un (01) à trois (03) jours qui peuvent intervenir soit à la suite d'un blâme, soit pour un manquement caractérisé à la discipline et/ou aux obligations professionnelles.

7.3. La sanction de 3^{ème} degré

➤ Mise à pied

C'est une sanction de 3^{ème} degré, elle dure de quatre (04) à huit (08) jours elle intervient soit à la suite d'une mise à pied de un (01) à trois (03) jours soit à la suite d'une faute lourde. Et tout travailleur sanctionné par cette sanction ne sera pas promu pendant (02) deux années.

➤ La rétrogradation

La rétrogradation est une sanction du troisième degré qui peut intervenir soit à la suite d'une mise à pied, soit à la suite d'une faute grave. Tout travailleur sanctionné par une rétrogradation ne peut prétendre à la promotion et/ou à l'avancement pendant deux (02) années à partir de la notification de la faute ou de la sanction.

➤ Le licenciement sans indemnité ni préavis

C'est une sanction qui intervient soit à la suite d'une faute lourde ou grave, soit à la suite d'une sanction du 3^{ème} degré.

Section III : Les résultats de la recherche

Pour atteindre notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la SONATRACH, à la Direction régionale de Bejaia (DRGB), que nous allons présenter dans cette section.

1. Présentation de l'enquête

1.1. L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la gestion des carrières et ses pratiques au sein de l'entreprise DRGB. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de la région transport centre (RTC), en utilisant un questionnaire (voir annexe N° 01).

1.2. Le plan d'étude:

IL comporte les étapes suivantes:

1.2.1. L'élaboration du questionnaire

En ce qui concerne notre étude, nous avons élaboré un questionnaire, qui est destiné à l'ensemble des salariés (cadre, cadre moyen, maîtrise et exécution) de la DRGB, concernant la gestion des carrières au sein de cette entreprise.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des questions fermés (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et des questions ouvertes.

1.2.2. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la DRGB. Etant donné le nombre élevé des travailleurs (688 salariés) au sein de la DRGB, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons limité notre échantillon.

Pour cela nous avons retenu un échantillon de 50 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 50 distribués, nous avons reçu 43 questionnaires : soit 07 personnes qui n'ont pas répondu.

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

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

1.2.3. Présentation des résultats

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats 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

2. analyse et interprétation des résultats

Figure N° 13 : répartition par sexe.

Figure N° 14 : La pyramide des âges.

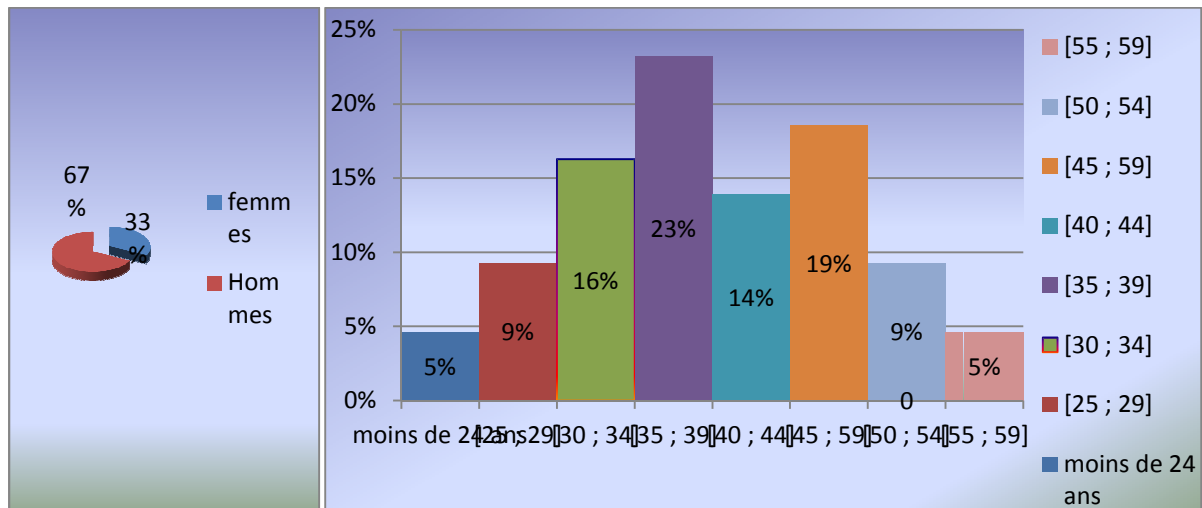


Figure N°15 : les catégories socioprofessionnelles

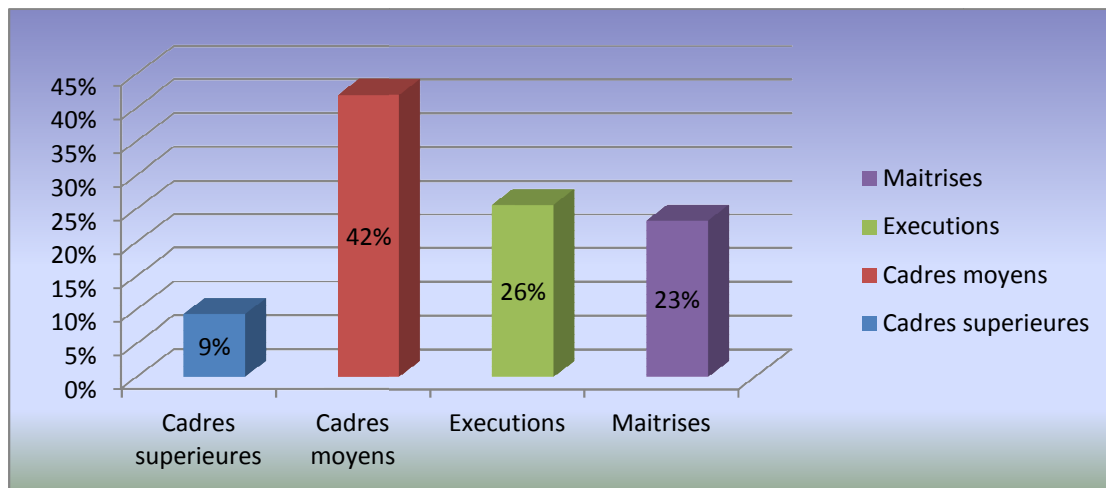
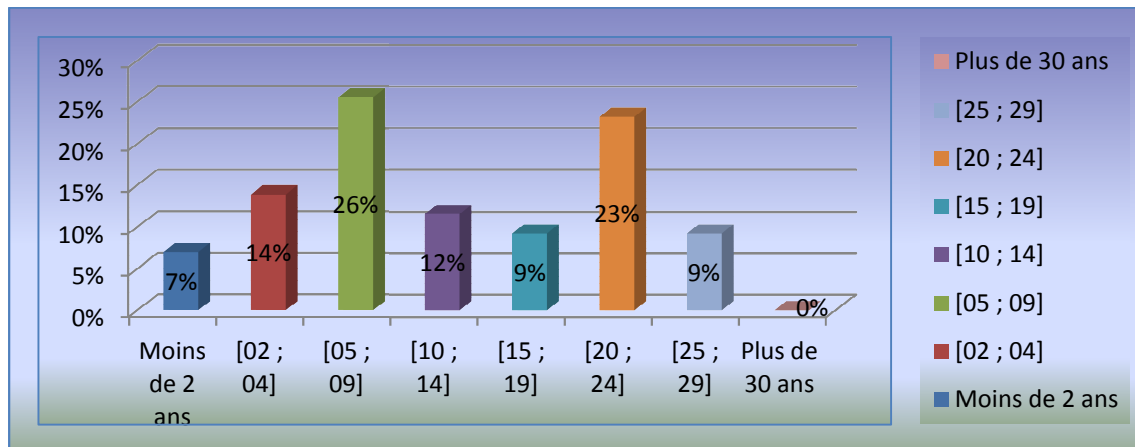


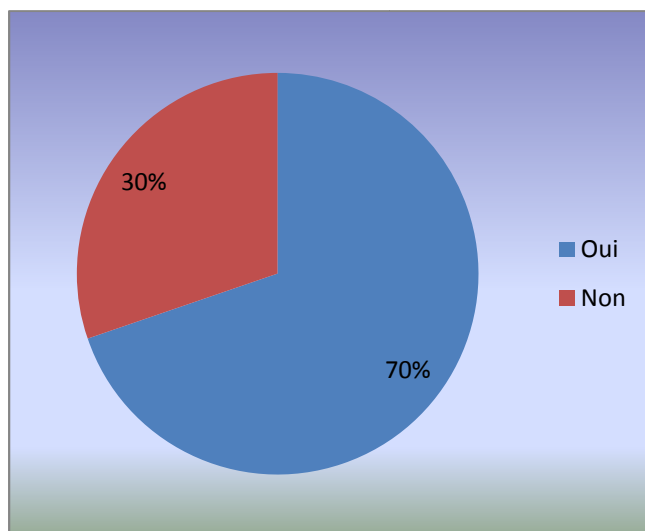
Figure N° 16 : L'ancienneté



D'après les figures ci dessus; nous constatons que la population enquêtée est constituée de 43 salariés, dont le nombre le plus élevé est celui du sexe masculin avec un pourcentage de 67% et 33% pour le sexe féminin, nous trouvons que la majorité des enquêtés sont de la classe [35 ; 39] ans; avec un pourcentage de 23% (figure N°14), d'après ces résultats nous constatons que notre population est relativement jeune, dont la majorité est de la catégorie des cadres moyens avec un pourcentage de 42% et en deuxième position la catégorie exécution (26%) puis la catégorie maîtrise (23%), et enfin les cadres supérieurs avec 9%.

D'après la figure N°16, nous constatons que le taux d'encadrés le plus marquant est de 26% pour la classe [05 ; 09] ans en suite la classe [20 ; 24] ans avec un taux de 23%.

Figure N° 17 : le degré de satisfaction des salariés de leur emploi à la DRGB



70% des interrogés se disent satisfaits de leur fonction chez la DRGB (SONATRACH), par contre 30% déclarent leur insatisfaction pour les causes suivantes :

- 16% trouvent qu'ils ont trop de responsabilités par rapport à leur grade
- 12% d'entre eux, à la simplicité et à l'ennui des tâches qu'ils accomplissent.
- Les autres se déclarent insatisfait

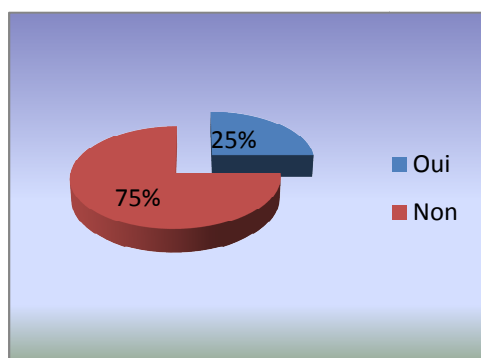
pour différentes causes (les tâches sont obscures, les salariés sont obligés de se conformer aux procédures proposées par l'entreprise...), car l'entreprise ne met pas un

système de mobilité qui favorise l'employabilité et la polyvalence des salariés, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 07 : les raisons d'insatisfactions des salariés de leurs emplois

<u>Les tache sont simples, répétitives</u>	<u>Trop de responsabilité par rapport à votre grade</u>	<u>Autres</u>
12%	16%	02%

Figure N° 18 : le rôle de service RH dans l'évolution des carrières des salariés



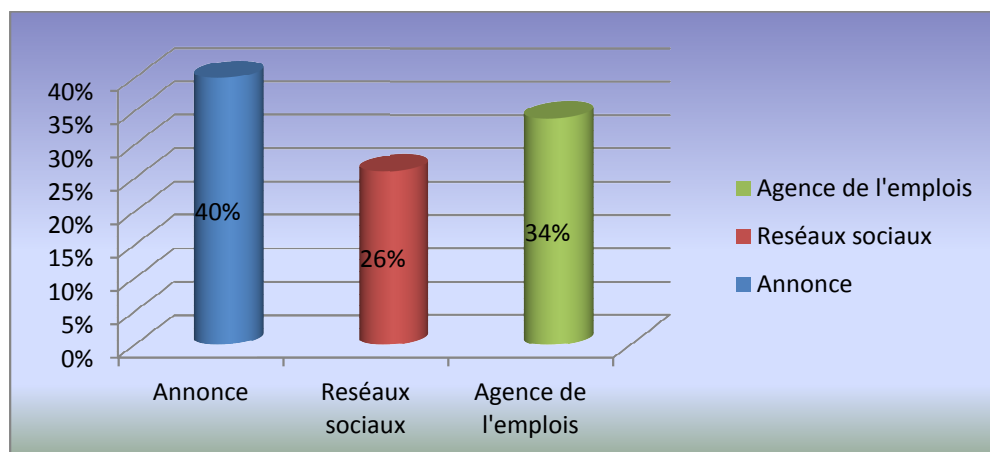
Nous constatons que la DRH de la DRGB s'occupe de 25% de la population enquêtee par contre 75% n'ayant jamais abordé ce sujet avec la DRH. Alors que la DRH est tenu de fournir un plan de carrière pour l'ensemble des salariés.

Tableau N° 08 : le degré de satisfactions des salariés de leurs carrières à la DRGB

Très satisfait	Satisfait	Moyen	Insatisfait	Pas du tous satisfait
11%	18%	56%	14%	0%

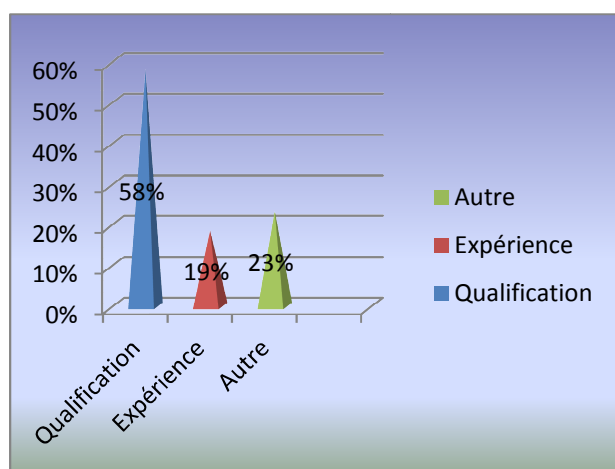
Une grande partie des enquêtés disent moyennement satisfait de leur carrière avec un pourcentage de 56% par contre nous trouvons seulement 11% qui sont très satisfait et 18% qui sont satisfait, par contre 14% se plaignent une insatisfaction de leur carrière au sein de la DRGB et cela est dû au non contact de la DRH avec les salariés (figure N°18) l'entreprise devra se pencher sur la question.

Figure N° 19 : les offres du recrutement à la DRGB



D’après la figure N°19 nous constatons que 40% de la population enquêtée est recruté par voie d’annonce et 34% par des agences d’emploi et en fin 26% par des réseaux sociaux. La majorité des salariés enquêtés déclarent que l’annonce est le meilleur moyen de recruter.

Figure N° 20 : les critères de recrutement à la DRGB



Nous constatons que la majorité sont recruté sur la base du critère de qualification (58%) cela est dû à l’importance du facteur qualification pour l’entreprise SONATRACH, 19% selon leur expérience et 23% sur la base d’autres critères exemple : le diplôme.

Tableau N° 09 : Les enjeux de la formation à la DRGB

Toute à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
75%	23%	0%	2%

Quasiment toutes les personnes interrogées (75%) au sien de la DRGB sont consciente de l’enjeu que représente la formation pour leur avenir et celui de l’entreprise, et ce de fait

que la formation est considéré comme étant le meilleur moyen de développement des compétences pour les salariés pour qu'ils puissent mener leurs missions et d'assurer leur employabilité.

Figure N° 21 : l'accès à la formation au Sein de la DRGB

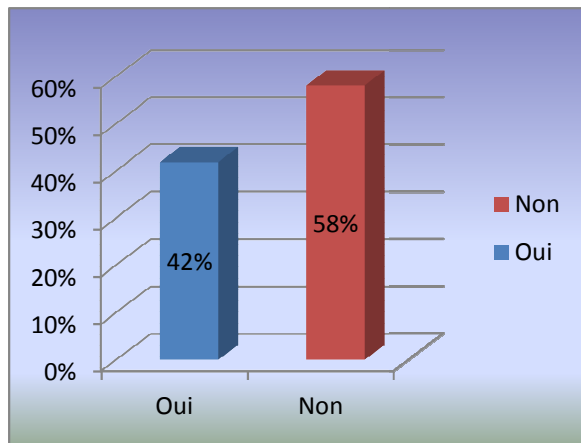
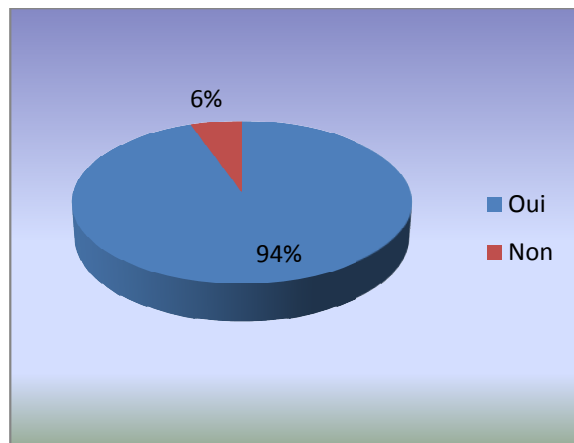


Figure N° 22 : La satisfaction des salariés à travers les plans de formation

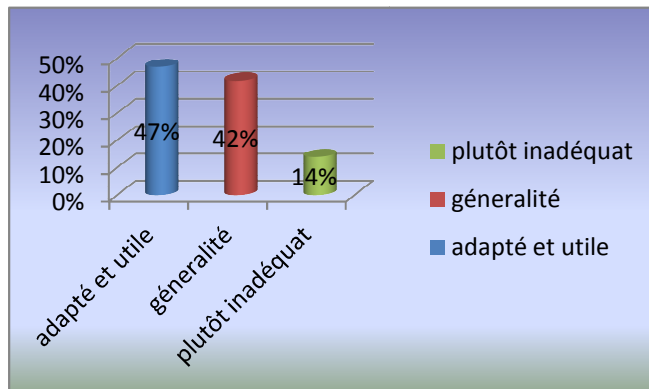


D'après la figure N°21 nous remarquons que 42% des enquêtés ont accès à la formation, contre 58% l'ont pas, et cela s'illustre dans l'analyse par catégories socioprofessionnelles qui montre que la DRGB accorde la majorité des formations pour la catégorie cadre, comme le montre le tableau N°10. Et la majorité des salariés bénéficiaires d'une formation sont satisfaits 94%. Comme le montre la figure N°22.

Tableau N° 10 : l'accès à la formation par catégorie socioprofessionnelle.

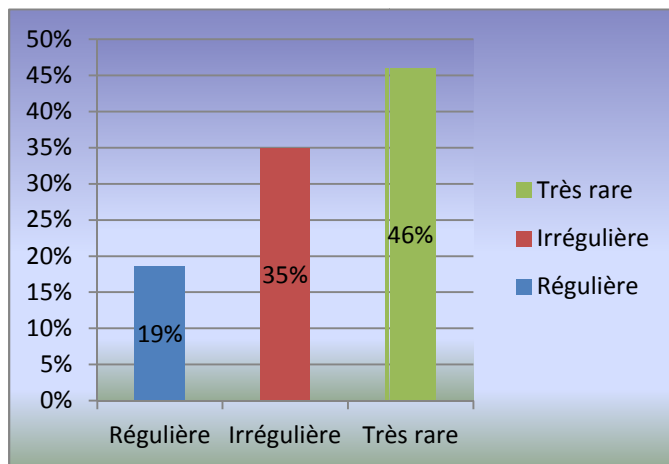
Cadres supérieurs	Cadres moyens	Maitrises	Exécutions
20%	45%	25%	10%

Figure N° 23 : L'utilité des formations proposée par la DRGB:



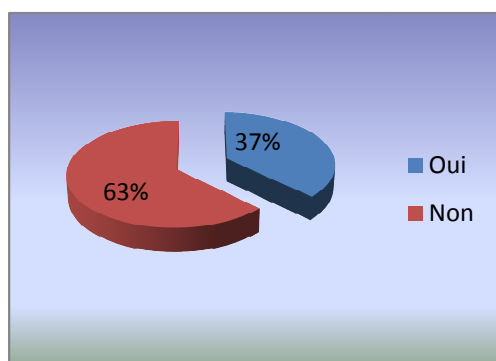
47% des enquêtés trouvent que la formation qui leur a été proposée est adaptée et utile, 42% la trouvent généraliste et une minorité la considère comme plutôt inadéquate. Cela confirme l'utilité des plans de formation proposés par la DRGB pour les salariés.

Figure N° 24 : Fréquence d'organisation des formations à la DRGB



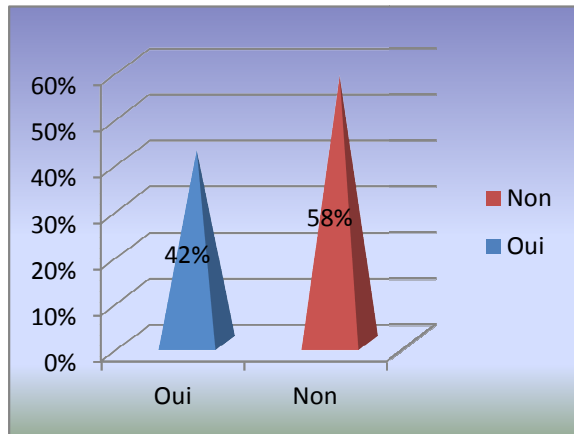
D'après la figure N°24 nous constatons que la majorité des enquêtés qui représentent 46% trouvent que les offres de formation sont très rares et cela est dû à la difficulté d'accéder à la formation (figure N°21).

Figure N° 25 : Degré de récompense de l'effort personnel des salariés



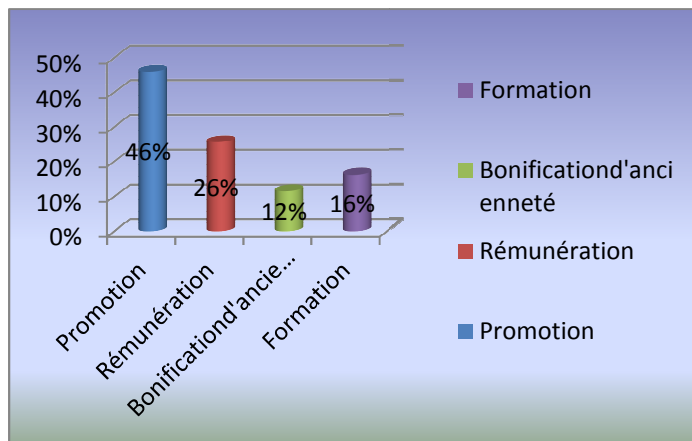
Un grand nombre des enquêtés (63%) pensent que leur effort personnel n'est pas récompensé à sa juste valeur ceci est dû au fait que le système de récompense de la SONATRACH ne se base pas sur des critères objectifs tel que la contribution / rétribution et les compétences.

Figure N° 26 : Degré de satisfaction du système de rémunération de la DRGB



Une partie de la population enquêtée disent être insatisfaits du système de rémunération de la SONATRACH (58%) et 42% sont satisfaits de ce système, et cela est dû au non récompense des efforts personnels.

Figure N° 27 : Les meilleurs moyens de récompense du travail à la DRGB



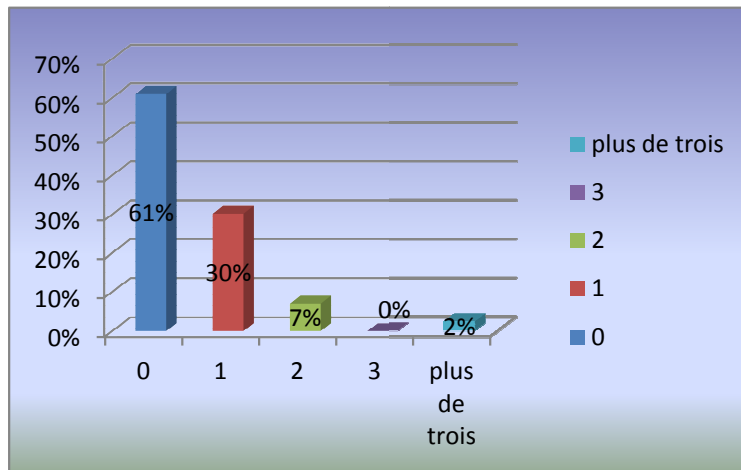
46% des enquêtés ont répondu que la promotion est le meilleur moyen de récompenser le travail contre 26% pour la rémunération, 16% par les formations et enfin 12% par la bonification d'ancienneté. D'où l'enjeu qui porte la promotion dans la récompense du travail.

Tableau N° 11 : Degré de satisfaction du système de promotion mis en place

Satisfait	Moyen	Insatisfait	Pas du tous satisfait
19%	37%	28%	16%

Nous constatons que 37% des enquêtés sont moyennement satisfaits, 19% sont satisfait, 28% insatisfait et 16% pas du tout satisfait, ceci confirme la tendance de la question précédente.

Figure N° 28 : Nombre des mutations subies



Nous constatons que le nombre des mutations au sein de la DRGB est relativement restreint, en effet 61% des employés n’ayant jamais eu de mutation durant leur carrière, ce nombre restreint des mutations au sein de la DRGB est dû à la

spécialisation des tâches des salariés, qui confirme l’indisponibilité du système de mutation.

Figure N° 29: la gestion de fin de carrière à la DRGB

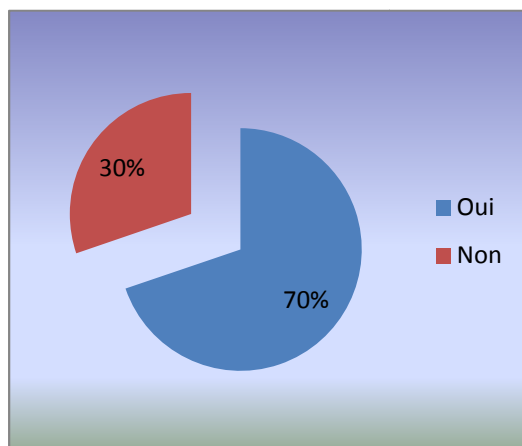
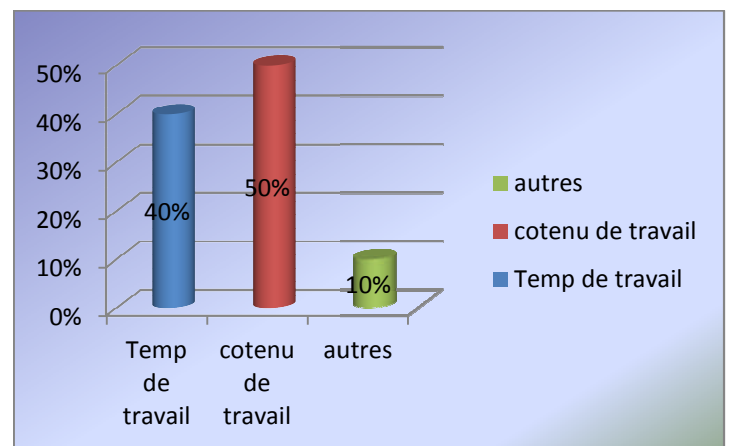
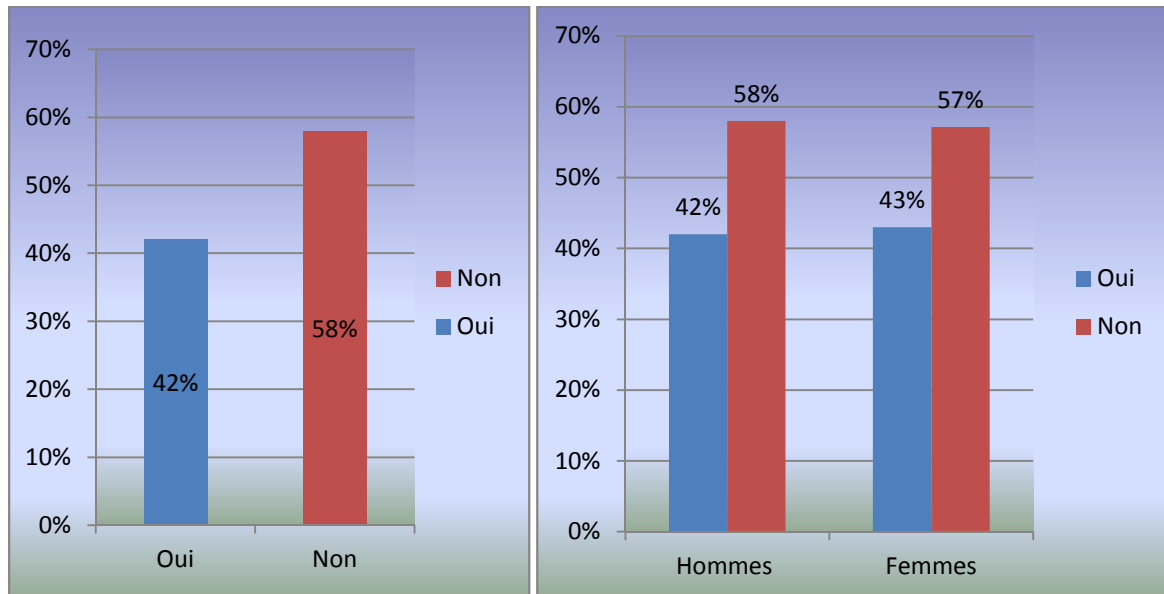


Figure N° 30 : Les propositions des salariés à propos de la gestion de fin de carrière



Près de 70% des personnes interrogés aspirent à ce que la DRGB (SONATRACH) mette en place des pratiques de gestion des fins de carrières malgré que la moyenne d’âge des personnes interrogées soit de 38 ans. Les pratiques qui arrivent en tête sont respectivement les aménagements du temps de travail et les aménagements du contenu du travail avec 40 % et 50%. D’autres suggèrent d’autres pratiques comme : aménager les missions et les tâches, se consacrer à former les éléments susceptibles de remplacer les retraité (figure N° 30).

Figure N° 31 : Les retraites anticipée **Figure N° 32 : Le départ en retraite anticipée par sexe**

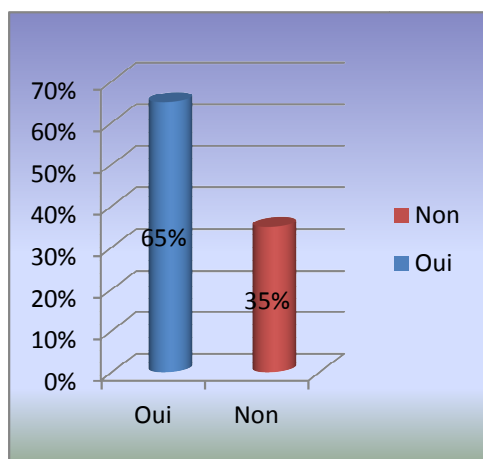


58% des personnes interrogées ne désirent pas prendre de retraite anticipée, qui représente 58% des hommes et 57 % des femmes. Pour les 42 % qui aspirent à une retraite anticipée, 43% sont des femmes contre 42 % des hommes.

❖ **Les raisons qui poussent les individus à prendre une retraites anticipées**

Le nombre des réponses fut faible, néanmoins pour les femmes les raisons qui les poussent à prendre une retraite anticipée sont plutôt d'ordre familiale (passer plus de temps avec leur famille, etc.) alors que pour les hommes c'est beaucoup plus pour s'installer à leur compte et en raison de la dégradation des conditions de travail, etc.

Figure N° 33 : Le degré de satisfaction ressenti par les travailleurs à l'égard de la DRGB.



Nous constatons que la majorité des enquêtés 65% désire toujours travailler pour la DRGB ceci veut dire que la DRGB a réussi à fidéliser une partie des salariés, par contre 35% désire quitter la DRGB sous prétexte que d'autres entreprises assurent de meilleurs conditions de travail que cette dernière.

Conclusion

D'après notre enquête au niveau de la DRGB(SONATRACH), nous avons recueilli plusieurs informations en matière de procédure de gestion des ressources humaines, en particulier la gestion des carrières et ses pratiques.

Pour cela nous avons constaté un écart entre les connaissances théoriques en matière de la gestion des carrières et les pratiques qui sont mises en place par la DRGB; donc nous pouvons donner quelques suggestions et recommandations qui se résument comme suit :

➤ **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** : d'après notre enquête nous avons constaté que la DRGB dispose d'un système de gestion prévisionnelle à court terme, par contre un manque total d'un système de gestion prévisionnelle à moyen et à long terme pour la mise en place d'une politique de recrutement, pour cela la DRGB doit mettre en place une GPEC.

➤ **La formation** : la formation au sein de la DRGB joue un rôle capital dans le développement des potentiels des salariés, néanmoins, les résultats de l'enquête montrent que la majorité des salariés trouvent que l'accès à la formation est difficile, donc l'entreprise doit faciliter l'accès pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

➤ **Les relations des salariés avec le service ressource humaine et communication (RHC)** : d'après les résultats nous avons constaté que le responsable RHC de la DRGB ne communique pas avec la majorité des salariés à propos de leur carrière, pour cela un nombre important des salariés montrent leur insatisfaction de leur carrière au sein de la DRGB, donc le service RHC doit se pencher sur cette question.

➤ **La rémunération** : la DRGB dispose d'un système de rémunération 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 personnel. En outre, elle doit mettre une politique de promotion pour récompenser les efforts des salariés.

➤ **La mutation** : nous avons constaté que la DRGB ne met pas en place une politique de mutation pour ses salariés. Par contre la mutation joue un rôle important dans la polyvalence des salariés qui va engendrer une progression dans leur carrière. C'est pour cela que l'entreprise doit mettre une politique en matière de mutation pour favoriser la satisfaction de carrière des salariés et mettre en place des pratiques afin de gérer les employés à chaque étape de leurs carrières.

➤ **Le système d'évaluation du potentiel et du rendement :** il faut signaler qu'il n'existe pas des mécanismes d'évaluation du potentiel de la ressource humaine avec des critères précis qui permettront d'identifier les individus présentant des capacités pour occuper des postes hiérarchisés à moyen et à long terme, en effet, la campagne annuelle d'appréciation du personnel s'avère insuffisante voir même insignifiante, donc elle doit mettre des nouvelles méthodes d'évaluation comme : assessments centers, l'évaluation 360°, etc.

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 gestion des carrières est l'un des outils utilisé par la gestion des ressources humaines pour motiver et fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise, cette pratique permet aux individus d'organiser leur parcours professionnel tout en conciliant ses objectifs et les objectifs de leurs entreprise.

Parmi les points essentiels et importants que toute organisation doit retenir en priorité dans la prise en charge de la carrière des individus nous citons principalement :

- La formation continue des formateurs et des travailleurs, avec des programmes dont le contenu sera en harmonie avec les changements et technologies des temps modernes.
- L'équité dans les possibilités d'évolution tant pour le personnel d'encadrement que pour les autres catégories, et ce, par la fixation de paramètres clairs, nets et précis.
- Le développement d'une politique de communication de proximité.

À travers notre étude effectuée au sein de la DRGB (SONATRACH), nous avons une idée générale sur la gestion des carrières au niveau des entreprises publiques algériennes.

La mise en place d'une gestion des carrières au sein de la DRGB est indispensable et importante pour motiver et fidéliser leur salariés, par conséquent, l'amélioration de leur performances et évolution de leur potentiel et cela par l'ensemble des politiques appropriées telle que la formation, la rémunération et la promotion...

D'après notre analyse, nous avons constaté que la DRGB met en place des politiques de formations mais qui sont rares et qui ne sont pas destinées pour toutes les catégories socioprofessionnelles ce qui ne permet pas aux salariés de renouveler à temps leurs connaissances. Le système de rémunération n'est pas à l'égard des attentes des salariés, car la majorité des salariés déclarent leur insatisfaction de ce système, de même, la DRGB ne dispose pas d'un système prévisionnel à long terme pour sa politique de recrutement.

Conclusion générale

Et enfin, nous pouvons dire que la gestion des carrières au sein de la DRGB n'est pas à l'égard des attentes des salariés, chose approuvée à travers les résultats du questionnaire. De ce fait il faut comprendre le rôle important de cette pratique dans la productivité des travailleurs et de la pérennité de l'entreprise SONATRACH.

Bibliographie

Les ouvrages :

- A. Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris
- BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8^{ème} Session, New Yourk, le 30 mars 2009, Pp 3-4.
- BENRAOUANE. S.A «le management des ressources humaines». Edition office des publications universitaire. 02-2010,
- CERDIN (J.L) : gérer les carrières, édition EMS, CAEN, 2000.
- CERDIN (J.L) : la mobilité internationale : réussir l'expatriation, édition EMS, CAEN, 1999.
- LOUART (Pierre), Gestion des Ressource Humaines, Paris, édition Eyralles, 1994.
- MAKINDU, H. Cours de Gestion des Ressources Humaines, G3 FASE/UPC- Kinshasa, 2005-2006.
- MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003.
- PERETTI J.M, Gestion des ressources humaines- 15^{ème} édition. 1998.
- PERETTI J.M, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001.
- PERETTI J.M, Gestion des ressources humaines, 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006
- SEKIOU. L. La gestion du personnel. Paris. Edition d'organisation. 1986.
- SEKIOU, et autres : *gestion des ressources humaines*, 2^e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001.
- Shimon I. et autres. « La gestion des ressources humaines » Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^{ème} édition, Pearson Education, 1999.
- SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999.
- THIERRY Dominique, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, éditions L'Harmattan, avril 1990.
- TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d'Organisation, Paris, 1992.

Mémoires :

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

Dictionnaire :

- MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998.

QUESTIONNAIRE

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion option gestion 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 vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

Cochez les cases qui correspondent à vos choix.

1) Quel est votre sexe?

- Homme
- Femme

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

- Moins de 24 ans
- Entre 25 et 29 ans
- Entre 30 et 34 ans
- Entre 35 et 39 ans
- Entre 40 et 44 ans
- Entre 45 et 49 ans
- Entre 50 et 54 ans
- Entre 55 et 59 ans

3) À quelle Catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Exécution
- maîtrise

4) combien avez-vous d'ancienneté au sein de la DRGB?

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 9 ans
- Entre 10 et 14 ans
- Entre 15 et 19 ans
- Entre 20 et 24 ans
- Entre 25 et 29 ans
- Entre 30 et 31 ans

5) Globalement êtes vous satisfait de votre fonction ?

- Oui
- Non

6) Si Non, pourquoi ?

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

- 7) **Le service des RH a-t-il un rôle moteur dans votre évolution de carrière ?**
- Oui, je suis régulièrement convoqué pour des entretiens à ce sujet
 - Non, je n'en ai jamais parlé avec le service des RH.
- 8) **êtes vous satisfaits de votre carrière au sein de votre entreprise ?**
- Très satisfait
 - Satisfait
 - Moyen
 - Insatisfait
 - Pas du tout satisfait
- 9) **Comment vous été informé sur l'offre du recrutement à la DRGB ?**
- par la voie d'annonce
 - par des agences d'emploi
 - par des réseaux sociaux
 - autre
- 10) **Sur quel critère avez-vous été recruté à la DRGB ?**
- qualification
 - expérience
 - autre
- 11) **La formation est un enjeu pour l'avenir. Quelle est votre opinion ?**
- Tout a fait d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - pas d'accords du tout
- 12) **avez-vous des difficultés d'accéder a la formation?**
- Oui
 - Non
- 13) **Si Oui, êtes vous satisfaits de cette formation ?**
- Oui
 - Non
- 14) **les formations que l'on vous propose sont-elles :**
- Adaptées et utiles
 - Généralistes
 - Plutôt inadaptées
- 15) **À quelle fréquence les formations sont-elles organisées ?**
- Régulièrement
 - Irrégulièrement
 - Très rarement
- 16) **Votre effort personnel est-il récompensé à sa juste valeur ?**
- Oui
 - Non
- 17) **êtes vous satisfait du système de rémunération au sein de la DRGB ?**
- Oui
 - Non
- 18) **Selon vous quel est le meilleur moyen de récompenser le travail ?**
- La promotion
 - La rémunération
 - la bonification d'ancienneté
 - formation

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

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

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

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

21) Aimeriez vous que la DRGB mette en place des pratiques pour gérer les fins de carrières ?

- Oui
- Non

22) Si Oui, les quelles :

- Temps de travail : temps partiel, désengagement
- Contenu du travail : nouveaux rôles
- Autres. Précisez.....

23) Aimeriez vous prendre une retraite anticipée?

- Oui
- Non

24) Si Oui, précisez pourquoi ?

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

25) Si vous pouviez remonter le temps, est ce que vous travailleriez ?

- Toujours pour la DRGB
- Dans les autres entreprises

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : la gestion du personnel à la gestion des ressources.....	8
Tableau N° 02 : tes fonctions de la rémunération.....	42
Tableau N° 03 : typologie de carrière.....	51
Tableau N° 04 : l'effectif de la DRGB.....	58
Tableau N° 05 : récapitulation de la formation.....	73
Tableau N° 06 : la politique de recrutement à la DRGB.....	80
Tableau N° 07 : les raison d'insatisfaction des salariés de leurs emplois au sein de la DRGB.....	86
Tableau N° 08 : le degré de satisfaction des salariés de leurs carrières au sein de la DRGB.....	86
Tableau N° 09 : les enjeux de la formation à la DRGB.....	87
Tableau N° 10 : l'accès à la formation par catégories socioprofessionnelle.....	88
Tableau N° 11 : degré de satisfaction du système de promotion mis en place.....	90

Liste des figures

Figure N° 01 : la gestion des carrières au cœur de la GRH.....	15
Figure N° 02 : carrier interne et carrière externe.....	17
Figure N° 03 : le schéma de base de la GPEC.....	25
Figure N° 04 : démarche de la gestion des compétences.....	26
Figure N° 05 : les étapes de recrutement.....	32
Figure N° 06 : les filières promotionnelles.....	44
Figure N° 07 : l'évaluation a 360 degrés.....	47
Figure N° 08 : les différentes étapes de la carrière.....	49
Figure N° 09 : organigramme de SONATRACH.....	56
Figure N° 10 : organigramme de la direction régionale Bejaia.....	62
Figure N° 11 : département des ressources humaines de la DRGB.....	64
Figure N° 12 : le processus de recrutement a la DRGB.....	65
Figure N° 13 : répartition de l'échantillon par sexe.....	84
Figure N° 14 : la pyramide des âges.....	84
Figure N° 15 : Les catégories socioprofessionnelles.....	84
Figure N° 16 : l'ancienneté.....	85
Figure N° 17 : le degré de satisfaction des salariés de leurs emplois à la DRGB.....	85
Figure N° 18 : le rôle du service RH dans l'évolution des carrières salariés.....	86
Figure N° 19 : les offres du recrutement à la DRGB.....	87
Figure N° 20 : les critères de recrutement à la DRGB.....	87
Figure N° 21 : l'accès à la formation au sein de la DRGB.....	88
Figure N° 22 : la satisfaction des salariés à travers les plans de formation.....	88
Figure N° 23 : l'utilité des formations proposer par la DRGB.....	89
Figure N° 24 : fréquence d'organisation des formations à la DRGB.....	89
Figure N° 25 : degré de récompense de l'effort personnel des salariés.....	89
Figure N° 26 : degré de satisfaction du système de rémunération de la DRGB.....	90
Figure N° 27 : les meilleurs moyens de récompense du travail à la DRGB.....	90
Figure N° 28 : nombre des mutations subies.....	91
Figure N° 29 : la gestion de fin de carrière à la DRGB.....	91
Figure N° 30 : les propositions des salariés à propos de la gestion de fin de carrière.....	91
Figure N° 31 : les retraites anticipée	92
Figure N° 32 : le départ en retraite anticipée par sexe.....	92
Figure N° 33 : le degré de satisfaction ressentis par les travailleurs à l'égard de la DRGB.....	92

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralité sur la GRH et la gestion de carrière	
Introduction.....	4
Section I : La gestion des ressources humaines.....	5
1. Définitions des concepts de base de la gestion des ressources humaines.....	5
1.1. Définition des ressources humaines.....	5
1.2. Définition de la gestion du personnel.....	5
1.3. Définition de la gestion des ressources humaines.....	5
2. Historique de la gestion des ressources humaines.....	6
3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	10
4. Les missions de la gestion des ressources humaines.....	11
5. Les activités de la gestion des ressources humaines.....	11
5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	11
5.2. Le recrutement.....	12
5.3. La rémunération.....	12
5.4. La formation.....	13
5.5. La gestion des carrières.....	13
5.6. L'évaluation de la performance du personnel.....	13
Section II : cadre conceptuel de la gestion des carrières.....	15
1. La position de la gestion de carrière au sien de la GRH1.....	15
2. Définition des concepts de base de la gestion des carrières.....	16
2.1. Définition de la carrière.....	16
2.2. Définition de la gestion de carrière.....	17
3. Historique de la gestion des carrières.....	17
3.1. Emergence.....	17
3.2. Décennies 1960 et 1970.....	18
3.3. Décennies 1980 et 2000.....	18
4. Les acteurs de la gestion des carrières.....	18
5. L'importance de la gestion des carrières.....	19
5.1. Pour l'organisation.....	19
5.2. Pour l'individu.....	19
6. Les objectifs de la gestion des carrières.....	19

7. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	20
7.1. Analyse des postes.....	20
7.2. La planification des ressources humaines.....	20
7.3. Le recrutement.....	20
7.4. La sélection.....	21
7.5. La rémunération.....	21
7.6. L'évaluation du rendement.....	21
7.7. Le développement des compétences.....	21
Conclusion.....	22
Chapitre II : la gestion des carrières	
Introduction.....	23
Section I : les pratiques de la gestion des carrières.....	24
1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	24
1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)...	24
1.2. Les objectifs de la GPEC.....	24
1.5. La démarche de la mise en place d'une gestion des compétences.....	26
2. Recrutement.....	27
2.1. Définition.....	27
2.2. Objectif de recrutement.....	27
2.3. Processus de recrutement.....	27
2.3.1. La définition du besoin.....	27
2.3.1.1. La demande de recrutement.....	28
2.3.1.2. La décision de recruter.....	28
2.3.1.3. La définition de la fonction.....	28
2.3.1.4. La définition du profil.....	28
2.3.2. La recherche des candidats.....	29
2.3.2.1. La prospection interne.....	29
2.3.2.2. La recherche des candidatures externes.....	29
2.3.3. La sélection des candidats.....	29
2.3.3.1. Le tri des candidatures.....	29
2.3.3.2. Le questionnaire.....	29
2.3.3.3. L'entretien.....	30
2.3.3.4. Les tests.....	30

2.3.4. Concrétisation, accueil et intégration.....	30
2.3.4.1. La décision.....	30
2.3.4.2. La négociation d'un engagement.....	30
2.3.4.3. La signature de contrat.....	31
3. la formation.....	33
3.1. Définition.....	33
3.2. Les objectifs de la formation.....	33
3.3. Les types de formation.....	34
3.3.1. Formation adaptation.....	34
3.3.2. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	34
3.3.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale).....	35
3.3.4. Formation culture d'entreprise.....	35
3.3.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise.....	35
3.4. Le processus de formation.....	35
3.4.1. Identification et analyse des besoins de formation.....	35
3.4.2. La notion de besoin de formation.....	36
3.4.3. Collecte et analyse des données.....	36
3.4.4. Recueil des données.....	37
3.4.5. Analyse des données recueillies.....	38
3.4.6. La classification des besoins.....	38
3.4.7. Elaboration du plan de formation.....	38
3.4.7.1. Définition du plan de formation.....	39
4. la rémunération.....	40
4.1. Les types de rémunération.....	40
4.1.1. Rémunération directe.....	40
4.1.2. Rémunération indirecte.....	40
4.2. Les composant de la rémunération globale.....	40
4.3. Les objectifs de la rémunération.....	41
4.4. Les fonctions de la rémunération.....	42
Section II : Développement de la gestion de carrières.....	43
1. La planification de la gestion des carrières.....	43
2. Evolutions des carrières.....	43
2.1. Mobilité organisationnelle (classique).....	43

2.1.1. La mobilité verticale.....	43
2.1.2. La mobilité horizontale.....	43
2.1.3. La mobilité latérale.....	44
2.2. La mobilité géographique.....	44
3. Les filières promotionnelles.....	44
4. Les politiques de promotion.....	44
4.1. La promotion « au coup par coup ».....	44
4.2. La promotion organisée.....	45
5. Les outils de la gestion des carrières.....	45
5.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	45
5.1.1. Assessment centers.....	45
5.1.2. L'entretien annuel d'appréciation.....	45
5.1.3. Évaluation à 360 degrés.....	46
5.1.4. Les comités de carrière.....	47
5.2. Les outils d'accompagnement des projets des salariés.....	48
5.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière.....	48
5.2.2. Les cartes des métiers.....	48
5.2.3. Le bilan professionnel ou de compétences.....	48
6. Les étapes de la carrière.....	48
6.1. La période d'exploration.....	48
6.2. L'établissement et l'avancement.....	48
6.3. La croissance, le maintien ou la stagnation.....	49
6.4. La période de détachement graduel.....	49
7. Le plafonnement de carrière.....	49
7.1. Les différents types de plafonnements.....	49
7.1.1. Le plafonnement structurel.....	50
7.1.2. Plafonnement de contenu.....	51
7.1.3. Plafonnement salarial.....	51
Conclusion.....	52
Chapitre III : la gestion des carrières au sein de la DRGB	
Introduction.....	53
Section I : Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
1. Naissance et évolution de la SONATRACH.....	53

2. Direction générale du groupe SONATRACH.....	54
2.1. Les activités opérationnelles.....	54
2.1.1. Les activités en amont.....	54
2.1.2. Les activités en aval.....	55
2.1.3. Les activités de commercialisation.....	55
2.1.4. Activité transport par canalisation.....	55
2.2. Historique et mission de la DRGB.....	56
2.2.1. Oléoduc Haoud El Hamra.....	57
2.2.2. Oléoduc Beni Mansour –Alger.....	57
2.2.3. Gazoduc Hassi R'mel- Bordj Menail.....	57
2.2.4. Le port pétrolier de Bejaia (cédé à STH).....	57
2.3. Situation géographique.....	58
2.4. L'effectif de la DRGB.....	58
3. Présentation de l'organisme de la DRGB.....	59
3.1. Centre informatique.....	59
3.2. Département hygiène, sécurité, environnement : Assistant de la direction.....	59
3.3. La sous direction technique.....	59
3.3.1. Département approvisionnement et transport (ATR).....	59
3.3.2. Département maintenance (MNT).....	59
3.3.3. Département travaux neufs (TNF).....	59
3.3.4. Département protection des ouvrages (PTO).....	59
3.4. La sous-direction administration.....	60
3.4.1. Département ressources humaines et communication (RHC).....	60
3.4.2. Département administratif et sociale (ASL).....	60
3.4.3. Département moyens généraux : (MOG).....	60
3.5. Sous-direction exploitation.....	60
3.5.1. Département d'exploitation liquide (EXL).....	60
3.5.2. Département d'exploitation de gaz.....	60
3.6. Sous direction finance et juridique.....	60
3.6.1. Département finance.....	61
3.6.2. Département budget /contrôle gestion.....	61
3.6.3. Département juridique.....	61
4. La structure de département ressource humaines et communication (RHC).....	62

4.1. Les objectifs du département.....	62
4.2. Les taches du département.....	63
4.2.1. Service gestion provisionnelle.....	63
4.2.2. Service recrutement / formation.....	63
4.2.3. Cellule de communication.....	63
Section II : Gestion des carrières au sein de la DRGB.....	63
1. La démarche de recrutement de la DRGB.....	65
1.1. la mise en place d'un plan de recrutement.....	66
1.1.1. La finalité.....	66
1.1.2. Le cadre légale et réglementaire.....	66
1.1.3. Elaboration du plan de recrutement.....	66
1.1.4. La validation de plan de recrutement.....	66
1.2. La mise en œuvre du processus de recrutement.....	66
1.2.1. Le recrutement interne.....	67
1.2.2. Le recrutement externe.....	67
2. La formation au sein de la RTC.....	69
2.1 Les objectifs de la formation.....	69
2.1.1. Objectifs sur l'initiative de l'entreprise.....	69
2.1.2. Objectifs sur l'initiative des salariés.....	70
2.2. Les type de formation.....	70
2.2.1. Selon la finalité.....	70
2.2.2. Selon la durée.....	71
2.2.3. Selon le lieu.....	72
2.3. Classification des besoins.....	73
2.4. Élaboration du plan de formation.....	73
3. le système de promotion a la RTC.....	74
3.1. Les type de promotion.....	74
3.1.1. Promotion verticale.....	75
3.1.2. La promotion horizontale (avancement).....	75
3.2. Les condition d'accès à une promotion.....	75
3.2.1. Evaluation.....	75
3.2.2. Temps de présence.....	75
3.2.3. La Période validable.....	75

4. le système de mutation à la RTC.....	76
4.1. Les type de mutation.....	76
4.3. Le processus de mutation.....	76
4.3.1. La demande de l’agent.....	76
4.3.2. La demande de l’entreprise.....	77
4. La politique de rémunération à la RTC.....	77
5.1. La première étape.....	77
5.2. La deuxième étape.....	77
5.3. La troisième étape.....	78
5. Suspension et cessation de la relation de travail.....	80
5.1. Suspension de la relation de travail.....	80
5.2. Cessation de la relation de travail.....	81
6. Les sanctions.....	81
6.1. La sanction de 1^{er} degré.....	81
6.2. La sanction du 2^{ème} degré.....	82
6.3. La sanction de 3^{ème} degré.....	82
Section III : Les résultats de la recherche.....	83
1. Présentation de l’enquête.....	83
1.1. L’objectif de l’enquête.....	83
1.2. Le plan d’étude.....	83
1.2.1. L’élaboration du questionnaire.....	83
1.2.2. La population de l’enquête.....	83
1.2.3. Présentation des résultats.....	83
2. Analyse et interprétation des résultats.....	84
Conclusion.....	93
Conclusion générale.....	95
Bibliographie.....	97
Les annexes.....	99
Liste des tableaux.....	118
Liste des figures.....	119

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.

La gestion des carrières s'avère être une discipline incontournable pour la valorisation du personnel au sein de l'organisation et par laquelle l'entreprise tend à répondre aux attentes et aux aspirations de ses salariés tout au long de leurs parcours professionnels, afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de la SONATRACH/ Bejaia dans le but d'étudier l'impact du système de la gestion des carrières de cette entreprise sur l'acquisition, le développement et la conservation des compétences, nous sommes arrivés à la conclusion que cette entreprise dispose d'un système de gestion des carrières insuffisant en matière du système de promotion, l'utilisation de peu de méthodes d'évaluation, l'irrégularité de la diffusion de l'information par la direction des ressources humaines, l'absence d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la politique de recrutement, la politique de gestion des fins de carrières qui ne répond pas aux attentes des salariés.

La DRGB doit donc mettre l'accent sur ces points afin de combler les lacunes en termes de gestion des carrières pour rendre ses ressources humaines plus performantes.

Mots clés : la carrière, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plan de carrière, recrutement, mobilité, plafonnement, promotion, mutation.