

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**  
**EHEC**

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Science Commerciales

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THÈME :**

**Le Rôle de la Gestion des Carrières et le  
Parcours Professionnel dans l'Évolutions de  
l'Employé.**

**Etude de cas : SONATRACH**

**Division Exploration**

**Présenté par :**

Mlle: BELKHOUKH Roufia

**Encadreur :**

Mr: A.I.KERKOUB

Directeur Labo Management

HEC Alger

04<sup>ème</sup> Promotion

Juin 2017



**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**  
**EHEC**

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Science Commerciales

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THÈME :**

**Le Rôle de la Gestion des Carrières et le  
Parcours Professionnel dans l'Évolutions de  
l'Employé.**

**Etude de cas : SONATRACH**

**Division Exploration**

**Présenté par :**

Mlle: BELKHOUKH Roufia

**Encadreur :**

Mr: A.I.KERKOUB

Directeur Labo Management

HEC Alger

04<sup>ème</sup> Promotion

Juin 2017

## Remerciement

*Je remercie en premier lieu notre Seigneur Dieu pour la force et la patience qui m'a accordée durant la rédaction de ce travail.*

*Je remercie mon encadreur au sein de l'école EHEC **Mr. KERKOUB Azzedine Ibrahim** pour ces conseils, son assistance et sa guidance.*

*Je voudrais remercier mon encadreur de stage au sein de la Division Exploration «SONATRACH», **Mr. MERZOUG Mustapha** pour ses précieux conseils et orientations malgré la charge du travail.*

*Je tiens à remercier dans un premier temps **Mme MERZOUG Houria** le Chef département Ressources humaines de m'avoir accepté et accueilli au sein de l'entreprise.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'équipe de service gestion des carrières **Nassima, Samira, Houria, Tata Fadila** et Surtout **Mr. BOUALOU Mohammed** pour leurs disponibilité, patience et le temps qu'ils m'ont consacré lors de stage.*

*Je remercie toute l'équipe pédagogique de l'École des Hautes Etudes CommercialesEx – INC Alger.*

*Enfin, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce Modest travail :*

*A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables  
d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher,  
à ma douce mère.*

*A mon père qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de  
sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie.*

*A « mes anges gardiens » mes sœurs : **Amel, Farah, Assia et Kenza.**  
Qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de  
générosité.*

*Aussi mon très cher petit frère : **Sidali***

*A mes gendres : **Mohamed, Rachid** et beaucoup plus **Aziz.***

*Sans oublier mes chers amis et surtout ma meilleure amie et sœur **EDDIB**  
**Yasmine.***

*A tous ceux qui me sont chers et proches,*

*Merci à tous et à toutes....*

**Roufia**

## Liste des figures

### *Chapitre 01 :*

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Modèle contingentiel de la GRH	<b>12</b>
<b>02</b>	Les quatre missions de la GRH	<b>25</b>

### *Chapitre 02 :*

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>03</b>	La gestion carrières au cœur de la GRH	<b>32</b>
<b>04</b>	Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall	<b>35</b>
<b>05</b>	Modèle tridimensionnel d'une organisation.	<b>38</b>
<b>06</b>	Les filières promotionnelles internationales.	<b>40</b>

### *Chapitre 03 :*

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>07</b>	Organigramme de SONATRACH	<b>59</b>
<b>08</b>	Organigramme de l'Activité Exploration - Production	<b>62</b>
<b>09</b>	Organigramme de la Division Exploration	<b>68</b>
<b>10</b>	Organigramme de la Direction du personnel	<b>72</b>

### *Chapitre 04 :*

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>11</b>	La répartition graphique de la répartition selon le sexe.	<b>84</b>
<b>12</b>	Répartition d'échantillon par tranche d'âge.	<b>85</b>
<b>13</b>	Répartition d'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.	<b>85</b>
<b>14</b>	Répartition d'échantillon par niveau d'ancienneté.	<b>86</b>
<b>15</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N° 01.	<b>87</b>
<b>16</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°02 « A ».	<b>88</b>
<b>17</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°02 « B ».	<b>88</b>
<b>18</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°02 « C ».	<b>89</b>
<b>19</b>	La représentation graphique de la réponse de la question N°03.	<b>90</b>
<b>20</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°04 « A ».	<b>90</b>

<b>21</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°04 « B ».	<b>91</b>
<b>22</b>	La représentation graphique de réponse à la question N°05 « A ».	<b>92</b>
<b>23</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°05 « B ».	<b>92</b>
<b>24</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°06.	<b>93</b>
<b>25</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°07	<b>94</b>
<b>26</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°08	<b>94</b>
<b>27</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°09 « A ».	<b>95</b>
<b>28</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N° 09 « B ».	<b>96</b>
<b>29</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°10 « A »	<b>96</b>
<b>30</b>	La représentation graphique de l'échantillon à la question N°11 « A »	<b>97</b>
<b>31</b>	La représentation graphique de la question n°10 « B ».	<b>97</b>
<b>32</b>	Les raisons de changement du poste.	<b>98</b>
<b>33</b>	La représentation graphique de la réponse à question N°12.	<b>99</b>
<b>34</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°13.	<b>100</b>
<b>35</b>	Degré de satisfaction du système de promotion	<b>101</b>
<b>36</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°15 « A ».	<b>101</b>
<b>37</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°15 « B ».	<b>102</b>
<b>38</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°16.	<b>103</b>
<b>39</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°17.	<b>104</b>
<b>40</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°18 « A ».	<b>105</b>
<b>41</b>	La représentation graphique de la réponse à la question N°18 « B ».	<b>105</b>
<b>42</b>	Le degré de satisfaction de l'évolution de carrière au sein de la SONATRACH.	<b>106</b>

## Liste des Tableaux :

### *Chapitre 01 :*

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Fonction « RH » à travers les siècles.	<b>10</b>

### *Chapitre 03 :*

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>02</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°02 « A ».	<b>87</b>
<b>03</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°02 « C ».	<b>89</b>
<b>04</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°04 « B ».	<b>91</b>
<b>05</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°05 « B ».	<b>92</b>
<b>06</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°06.	<b>93</b>
<b>07</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°09 « B ».	<b>95</b>
<b>08</b>	La réponse de l'échantillon sur la question N°11 « B ».	<b>97</b>
<b>09</b>	Les raisons de changement de poste.	<b>98</b>
<b>10</b>	La réponse de l'échantillon sur la question N°12.	<b>99</b>
<b>11</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°13.	<b>100</b>
<b>12</b>	La réponse de l'échantillon la question N°15 « B ».	<b>102</b>
<b>13</b>	La réponse de l'échantillon à la question N°16.	<b>103</b>
<b>14</b>	La réponse de l'échantillon sur de la question N°17.	<b>104</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ACT	Direction Centrale Activités Centrales
AI	Augmentation Individuelle.
BSD	Direction Centrale Business Développement
BG	British Gaz
DCP	Direction Corporate
DG	Direction générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENI	Ente Nazionale Idrocarburi société nationale italienne des hydrocarbures
EON Rhurghaz	Une Entreprise Allemande dans le secteur électrique.
E-P	L'Activité Exploration & Production
FIN	Direction Corporate Finances
FIP	Direction Centrale Filiales & participations
Gazprom	une société anonymerusse du Gaz <i>GazovaïaPromychlennost</i> « Industrie gazière » en russe.
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressource Humaines
HSE	Direction Centrale Santé, sécurité & environnement
IAP	Institut Algérien du Pétrole
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
ISI	Direction Centrale Informatique & Système d'Information
JUR	Direction Centrale Juridique
MLG	Direction Centrale Marchés et Logistique
PMTE	Plan Moyen Terme d'Entreprise
RDT	Direction Centrale Recherche & Développement
RH	Ressources humaines
RHU	Direction Corporate Ressources Humaines
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
SPE	Direction Corporate Stratégie, Planification & Économie
TEP	Tonnes Equivalent Pétrole

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre 01 : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)</b> .....	05
Section 01 : Définition et Évolution des Ressources Humaines.....	07
Section 02 : Les Objectifs et le Rôle de la GRH.....	15
Section 03 : Les Outils et Missions de la GRH.....	19
<b>Chapitre 02 : La gestion des carrières</b> .....	28
Section 01 : Définition et Évolution de la Gestion de Carrière.....	30
Section 02 : Évolution de la Carrière de l'Individu.....	35
Section 03 : Les Outils et Barrières de la Gestion des Carrières.....	42
<b>Chapitre 03 : Présentation de l'Organisme d'Accueil</b> .....	51
Section 01 : Présentation du Groupe SONATRACH.....	53
Section 02 : Présentation de la Division Exploration.....	63
<b>Chapitre 04 : La Gestion des Carrières au sein de la Division Exploration SONATRACH</b> .....	73
Section 01 : Diagnostic de la Politique RH de l'Organisation SONATRACH « La Division d'Exploration ».....	75
Section 02 : Etude de l'Efficacité du Système de Gestion des Carrières. ....	83
<b>Conclusion générale</b> .....	111

## **Résumé**

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques (le savoir-faire), mais aussi par son capital humain. Le personnel n'est plus (seulement) regardé comme un facteur-coûts mais comme une composante importante de la réussite de l'entreprise.

La Gestion des Ressources Humaines est une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle participe aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.

La Gestion des Carrières est la mise en place d'outils permettant d'adapter le Capital Humain aux besoins de l'entreprise ; Elle signifie la gestion des mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation par le recrutement jusqu'à leur départ (la fin de carrière et retraite) en y incluant la gestion de mobilité (comme : la promotion) et divers programme d'appui sous-jacents à celle-ci exemple : formation et développement.

Dans ce cadre, notre recherche a pour objectif d'analyser le Rôle de la Gestion des Carrières et le Parcours Professionnel dans l'Evolution de l'Employé. Nous avons mené une enquête par questionnaire auprès du personnel de la Division Exploration «SONATRACH », et l'analyse des résultats obtenus nous a permis de démontrer que celle-ci constitue un élément fondamental permettant de satisfaire, développer et motiver les ressources humaines de l'organisation.

### **Les mots clés :**

La gestion des carrières, La gestion des ressources humaines, La gestion de mobilité, Promotion, la fin de carrière, Formation et développement, Division Exploration SONATRACH.

## ملخص

المؤسسة لا يتم تعريفها فقط من خلال رأس مالها الاقتصادي ومهارتها التقنية (المعارف العلمية) ولكن أيضا من خلال رأسمالها البشري.

إذ لم يعد يعتبر الموظفون كعامل تكلفة وإنما كعنصر هام لنجاح الأعمال.

إدارة الموارد البشرية هي ممارسة أساسية للرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية؛ و تشارك في أهداف الأداء الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسات.

تسيير المسار المهني هي إنشاء أدوات للتكيف مع رأس المال البشري لاحتياجات العمل. وهذا يعني إدارة الحركة العمالية من دخول الموظفين للمؤسسة أي من التوظيف إلى حتى نهاية المسار المهني والتقاعد حيث تشمل كذلك تسيير الحركية كالترقية إضافة إلى برامج أخرى داعمة على سبيل المثال: التدريب والتنمية.

في هذا السياق يهدف بحثنا إلى تحليل دور إدارة تسيير المسار المهني و المسار الوظيفي في تطور الموظف؛ أجرينا استبيان للموظفين في قسم الاستكشاف لسونطراك إذ تحليل النتائج سمح لنا بإثبات أن تسيير المهارات أمر أساسي لتلبية و تحفيز تطور الموارد البشرية.

## المفتاحية : الكلمات

تسيير المهارات، إدارة الموارد البشرية، تسيير الحركية، الترقية، التدريب والتنمية، قسم الاستكشاف لسونطراك.

## **Summary**

An enterprise is defined not only by its economic capital and its technical skills (expertise), but also by its human capital. Staff is no longer (only) regarded as a cost factor but as an important component of the company's success.

The Human Resources Management is a management practice essential to the management of organizations and productive efficiency. It contributes to the objectives of performance, profitability and competitiveness of companies.

Career Management is the setting up of tools to adapt Human Capital to the needs of the company; It means the management of labour movements from the entry of people into the organization through recruitment until they leave the end of their career and retirement, including mobility management (such as: promotion) and various Program underlying this example: training and development.

In this context, our research aims to analyze the Aim of Career Management and career Path in the Evolution of the Employee. We conducted a survey on Exploration Division SONATRACH staff, the analysis of the obtained results demonstrated that this is a fundamental element in satisfying, developing and motivating the human resources of the company.

### **Keywords :**

The Human Ressources Management, Career Management, End of career, Promotion, training and development, SONATRACH Exploration Division

# **Introduction Générale**

Chaque Entreprise est unique et il suffit de mettre en pratique des stratégies qui collent à la vision et aux valeurs qui y sont propres, en tenant compte des besoins et désirs des employés qui l'animent.

L'entreprise a toujours dû compter sur la vitalité de l'ensemble humain de ses travailleurs de tous grades. Elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances et augmente sa motivation par des systèmes d'incitation.

La Gestion des Ressources Humaines c'est l'affaire de petits gestes, qui posés quotidiennement, vont faire toute la différence ; Elle constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines. Elle participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive.

La Gestion des Ressources humaines fait de l'homme un objet de gestion : pour contribuer à la performance de l'entreprise, accroître ses capacités productives, ses ressources de compétences, ses forces de réaction à la concurrence économique et technique du marché.

La Gestion des Carrières est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines elle permet de suivre et diriger le cheminement professionnel du personnel. C'est un mode de gestion à court et long terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise.

L'adoption d'un plan de Gestion des Carrières transforme le dialogue entre l'employeur et l'employé. Le dernier n'est plus considéré comme un facteur de la production, mais au contraire comme un investissement à faire proposer.

En planifiant sa carrière, l'individu non seulement vis à changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur et comportant plus de responsabilité, mais aussi à s'occuper activement pour faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses habiletés, de ses aspirations personnelles, de ses compétences actuelles et de son potentiel.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement autour de la gestion des carrières. Notre thème s'intitule : « **Le Rôle de la Gestion des Carrières et le Parcours Professionnel dans l'Évolution de l'Employé** »,

Le thème de notre recherche n'a pas été choisi au hasard, mais par rapport à son importance.

Nous avons choisi comme lieu d'étude le Service Gestion des Carrières de la Direction Gestion du Personnel au sien de la Division Exploration SONATRACH, afin de répondre à notre problématique qui se pose à savoir : « **Quel est le rôle du système de gestion des carrières dans l'acquisition et le développement des compétences des employés ?** »

Cette réflexion nous a conduits à nous poser les interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que la gestion des carrières ? Et quels sont les moyens qui permettent sa mise en place au sein de l'entreprise ?
- Le système adopté par l'entreprise SONATRACH permet-il une bonne gestion des carrières du personnel ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La gestion des carrières est un compromis entre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise; la formation et la promotion sont des deux moyens très efficaces qui permettent la bonne gestion des carrières.
- Le système de gestion des carrières de l'entreprise SONATRACH contribue à l'amélioration et au développement des compétences.

Pour ce qui est de notre démarche méthodologique : vue la nature de notre thème nous avons fait appel aux méthodes de recherche suivante :

- Investigation documentaire dans les ouvrages traitant de la Gestion des Ressources Humaines et la Gestion des Carrières.
- Collecte des documents propres à la Division Exploration.
- Aussi pour réaliser notre étude nous nous sommes appuyés sur une enquête sur le terrain réalisé par le biais d'un questionnaire destiné à un échantillon d'employés de la Division Exploration.

Notre démarche méthodologique, s'articule au départ sur une tentative de monographie voir une étude descriptive, et par la suite sur une étude analytique.

Nous avons scindé notre travail en quatre chapitres, les deux premiers sont dédiés à une approche théorique et les deux derniers à une approche pratique.

- Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de la Gestion des Ressources humaines et se divise en trois sections, la première consacrée la définition et l'évolution des Ressources Humaines, la deuxième traitera Les objectifs et le rôle de la Gestion des Ressources Humaines et la troisième section sera consacrée aux outils et barrières de la Gestion des Ressources Humaines.
- Le deuxième chapitre sera consacré aux notions de base sur la Gestion des Carrière. Il est composé également de trois sections : la première présentera la définition et l'évolution de la Gestion des Carrière, la deuxième section sera consacrée à l'évolution de la

carrière de l'individuel la troisième section traitera les outils et barrières de la gestion des carrières.

- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, il est divisé en deux sections : la première section consiste à présenter le groupe SONATRACH et la deuxième section sera consacré à la présentation de la Division Exploration
- Le dernier chapitre portera sur la gestion des carrières au sein de la Division Exploration de SONATRACH. Pour cela nous l'avons divisé en deux sections : la première section consiste en: le diagnostic de la politique des ressources humaines de l'Organisation SONATRACH « La Division Exploration », et la dernière section porte sur une étude de l'efficacité du système de gestion des carrières.

# **Chapitre 01**

## **Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH).**

## **Introduction de chapitre :**

Pour fonctionner, l'organisation doit mettre en œuvre des moyens matériels et humains.

Le management des ressources humaines ou les moyens humains occupe une place primordiale dans la démarche stratégique des organisations en ces dernières années. Le personnel n'est plus comme le passé une source de coûts qu'il faut la minimiser mais une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation.

En un mot, comme dirait Jean-Marie PERETTI « *Parler des ressources humaines, ce n'est pas que les hommes sont des ressources mais les hommes ont des ressources* ».

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale l'évolution à travers le temps de cette dernière, son définition, ses objectifs, son rôle, ses missions, ainsi que ses principales activités.

## **Section 01: Définition et Evolution des ressources humaines :**

### **1. Définition de la GRH :**

La gestion des ressources humaines 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 »<sup>1</sup>.
- « Un système de pilotage des hommes engagés, et évoluant dans une situation de travail au sein d'organisation complexe, dans des environnements incertains et turbulent en vue de réalisation des objectifs différenciés, et synchronisés de profitabilité et de performance économique d'une part dans un contexte de compétitivité »<sup>2</sup>.
- Elle se veut aussi : « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »<sup>3</sup>.

Nous retenons de ces définitions que la gestion des ressources humaines est donc à la fois domaine de connaissance et domaine d'action. Elle est aussi une responsabilité partagée entre « le service des ressources humaines » et la ligne hiérarchique. Le premier traduit des règles et la deuxième prend les décisions locales. Les logiques de chacun de ces acteurs peuvent différer. La ligne partage fluctue d'une organisation à une autre et d'une époque à l'autre dans la même organisation.

*La GRH c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.*

La gestion des ressources humaines se divise en deux grandes catégories d'activités :

L'administration du personnel : toute organisation qui emploie du personnel doit mettre en place une gestion administrative du personnel pour être en conformité avec la réglementation du travail locale.

---

<sup>1</sup> L.SHiMON et autres : la gestion des ressources humaines\_Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ème édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P25

<sup>2</sup> Support de cours, Management stratégique et opérationnel des RH, ISGP, 2010.

<sup>3</sup> L.Cadin et autres : gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 1 ère édition, Dunod, Paris, 1997, P5.

## **2. Historique de la fonction Ressources humaines :**

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et la première moitié du 20<sup>ème</sup>, s'est professionnalisée dans la seconde moitié du siècle, est devenu « Fonction Ressources humaines » et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin du 20<sup>ème</sup> et début du 21<sup>ème</sup> siècle.

### **2.1 L'émergence de la fonction (1850-1950) :**

A cette période les méthodes de travail étaient empiriques; l'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée et la performance de la main-d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Taylor, l'organisation scientifique du travail est née.

Par ses expériences et grâce à une organisation particulière il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les missions principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performances des salariés. La fonction Personnel apparaît au début de 20<sup>ème</sup> siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui accordé.

À la fin des années 40 les résultats des travaux d'Elton Mayo étaient des points de départ de nombreuses transformations des conditions de travail ; ainsi que les travaux de Masslow sur la hiérarchie des besoins et d'Herzberg sur la satisfaction au travail donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerça une influence profonde sur la fonction personnelle.

### **2.2 Développement de la fonction (1950-1990):**

Après 1945, on considère une poussée des relations industrielles, ensemble des activités qui découlent de la syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux.

Plusieurs facteurs ont concouru à l'évolution des services des ressources humains : la taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, développement de la législation sociale, gestion

organisationnelle, progrès technologiques, action des syndicats, diversité croissante des salariés et de leurs attentes.

Face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise.

Les années allant de 1975 à 1990 sont marquées par une remise en cause de pratiques antérieures et leur profond renouvellement. Avec la nouvelle vision « les personnels » deviennent « ressources humaines » et la fonction « personnel » se transforme en fonction « Gestion des Ressources Humaines ».

### **2.3 Reconnaissance de la GRH les années 1990-2010 :**

A partir des années 1990 la fonction RH s'ouvre progressivement à de nouveaux enjeux de l'entreprise (économiques, techniques, politiques). Cette période a ouvert une ère nouvelle pour l'analyse stratégique. Les modèles très sophistiqués marquent un eu le pas, au profit d'une réflexion centrée sur les sources internes de l'entreprise ; les nouveaux professionnels de la GRH sont associés aux réflexions de la direction générale. Le chef du personnel devient directeurs des ressources humaines, membre éminent du comité de direction, l'accent est mis sur la notion de compétences, qui seules permettent à l'organisation de se différencier de la concurrence, et s'adapter à un environnement turbulent.

Les membres de la DRH sont devenus des gestionnaires à part entière, à l'écoute des attentes des managers, et ont partagé les préoccupations des directions générales. Tels que La communication, la culture de l'entreprise, le travail d'équipe, le management participatif, la qualité, la logique compétence, la formation, la reconnaissance sont devenues les préoccupations quotidiennes des hommes de RH.

Les organisations ont pris conscience que les hommes ne « sont » pas des ressources mais « ont » des ressources (compétences, talents) qu'il faut développer et mobiliser<sup>1</sup>.

On peut résumer l'émergence historique de la gestion des ressources humaines :

---

<sup>1</sup> D.Alis et Autres : **GRH une Approche internationale**, 3<sup>ème</sup> édition , De Boeck, Belgique,2011, P 40.

Tableau N°01 : Fonction « RH » à travers les siècles.

Etapes	Evolution
<p align="center"><b>-1- 1850-1900</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-existence formelle de la fonction « personnel » ;</li> <li>• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ;</li> <li>• Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction ;</li> <li>• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ;</li> <li>• Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle.</li> </ul>
<p align="center"><b>-2- 1900-1940</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ;</li> <li>• Transformation des secrétariats sociaux en services de personnel (SP) ;</li> <li>• Statut mineur accordé aux SP ;</li> <li>• Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs ;</li> <li>• Grâce aux SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs ;</li> <li>• Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.</li> </ul>
<p align="center"><b>-3- 1940-1960</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence de l'activité « relation industrielles » (RI) ;</li> <li>• Croissance du syndicalisme de masse ;</li> <li>• Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ;</li> <li>• Développement des associations de professionnels en RH ;</li> <li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>
<p align="center"><b>-4- 1960-1980</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturation de la fonction RH et des RI ;</li> <li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI ;</li> <li>• Accroissement de la législation du travail ;</li> <li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie ;</li> <li>• Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ;</li> <li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ;</li> <li>• Influence de l'approche systématique.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>-5- 1980-1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ;</li> <li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changements technologiques, recyclage, santé, et sécurité, etc.</li> <li>• Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>-6- 1990-...</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH</li> <li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH</li> </ul>

Source : Sekiou et autres, *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition de Boeck, Belgique, 2004, p07.

### 3. La gestion ressources humaines aujourd'hui « approche contingente » :

#### 3.1 « Le contexte actuel de la gestion des ressources humaines » :

##### Définition :

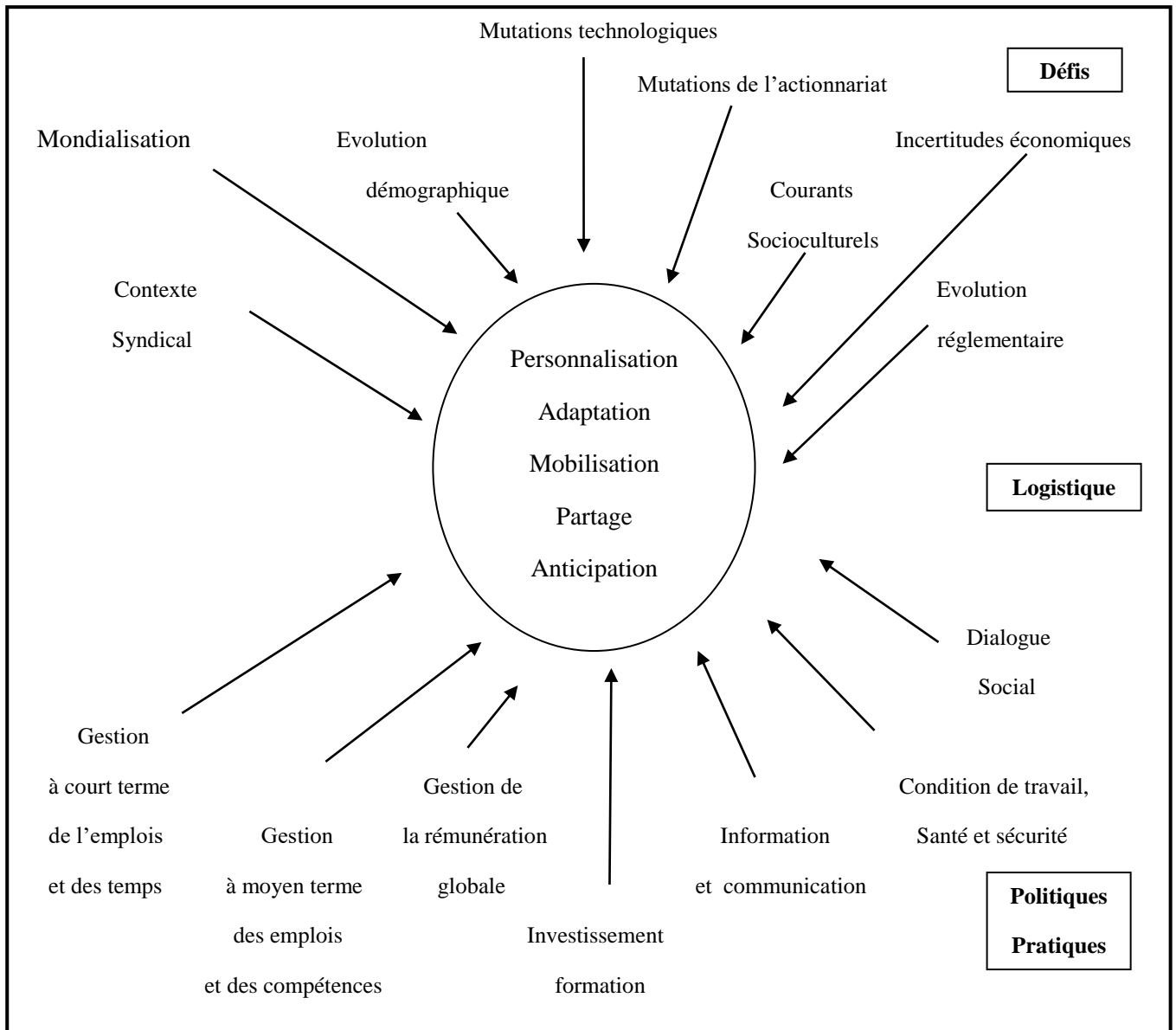
- **Fonction ressources humaines** : « Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie ».
- **Direction des ressources humaines** : Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

Il n'y a pas de pratique universelles en matière de gestion des ressources humaine ; Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter ; La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriés.

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

La Figure N°01: propose « un modèle contingentiel de la GRH <sup>1</sup>», Faisant ressortir la liaison : Défis → Logiques → Pratiques.

Figure N°01 : « Modèle contingentiel de la GRH »



Source : Ressources Humaines et Gestion des Personnes, 5<sup>e</sup> édition, vuibert, Paris, 2005.

• <sup>1</sup> J.M.PERETTI : Ressources Humaines et Gestion des Personnes, 5<sup>e</sup> édition, vuibert, Paris, 2005.

### **3.2 Facteur influençant sur la gestion ressources humaines :**

L'entreprise et ses managers sont confrontés à des défis nombreux :

Mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutation sociologique, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre, l'entreprise a adopté de nouvelles logiques dont celle du partage. Elle doit veiller à l'appropriation par les managers des nouvelles pratiques RH.

#### **3.2.1 Les Mutations technologiques <sup>1</sup>:**

« En particulier les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) » ont un impact sur la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences sont considérables. Les mutations créent des déséquilibres qualitatifs et quantitatifs. Les portefeuilles de compétences des salariés ne correspondent plus aux référentiels de compétences des emplois nouveaux.

Maintenir en performance une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi des compétences et de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place dans le cadre d'une gestion des compétences.

#### **3.2.2 Mondialisation et internationalisation de la concurrence :**

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations, le partage des bonnes pratiques et la rigueur deviennent indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts gaspillages. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité leur capacité d'évoluer, l'innovation participative est devenue un avantage compétitif important. Le manager stimule et valorise la créativité de son équipe.

#### **3.2.3 Evolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaires :**

L'évolution des partenaires sociaux, patronat et organisation syndicales, l'évolution de l'image de l'entreprise créent de nouvelles contraintes ; l'entreprise ne doit pas décevoir la

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI: Ressources humaines, 10<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2006, P13

confiance que les salaires lui accorde ; chaque entreprise doit s'adapter aux évolutions réglementaires spécifiques au territoire et l'harmonisation requise dans le cadre d'un espace social donné.

### **3.2.4 Evolution démographique :**

La croissance de la population active aujourd'hui est forte ; Des classes d'âge nombreuses arrivent sur le marché du travail, La proportion de femmes actives s'accroît, le départ à la retraite concerne les classes creuses ; cet accroissement devient un handicap. La montée du chômage réduit la capacité d'adaptation des entreprises aux changements technologiques et économiques ; le traitement social du chômage pénalise la mondialisation.

### **3.2.5 Mutation sociologique et la diversité :**

La mutation sociale renvoie aux changements dans la hiérarchie et la position sociale, dans les rôles et les comportements qui leur sont inhérents, dans les modèles d'organisation et les conditions de vie).

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariées connaît un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses ; la diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. La segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux de la vie professionnelle du salarié s'imposent<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J.M.Peretti : Ressources humaines et gestion des personnes 5<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2005, P 09.

## Section 02 : Les objectifs et le rôle de la GRH :

### 1. Les objectifs de la GRH :

Le but essentiel de la GRH est d'améliorer la contribution productive des personnes à l'organisation.

Selon **Jean-Marie Peretti**<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> J.M.PERETTI : \_Gestion des ressources humaines, 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006

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.

## **2. Le rôle de la GRH :**

La gestion des ressources humaines joue un rôle de plus en plus important et divers dans les organisations. Grâce à une saine gestion fondée sur le respect des droits et des aspirations des individus, l'organisation peut améliorer la qualité de vie au travail des employés.

Le service des ressources humaines se doit s'assumer efficacement des responsabilités dans l'entreprise <sup>1</sup>:

### **2.1 La participation accrue aux stratégies organisationnelles :**

Les études les plus récentes font état de l'influence grandissante des gestionnaires des ressources humaines sur la formulation des stratégies organisationnelles, sans compter leur participation à la planification opérationnelle et aux finances.

Dans la plupart des entreprises, le cadre supérieur affecté aux ressources humaines porte le titre de vice-président et il dépend directement du président-directeur général.

On s'attend donc à le voir entretenir des liens de plus en plus étroits avec les décideurs, élaborer des politiques, des programmes et des pratiques de main-d'œuvre susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques organisationnels.

Le service des ressources humaines adoptera un style de gestion plus proactif que réactif : les gestionnaires chercheront à accroître la souplesse individuelle et organisationnelle ainsi qu'à résoudre les conflits internes ou externes.

### **2.2 La gestion du changement :**

Les organisations doivent s'adapter constamment à de nouvelles technologies et concevoir des processus, des façons de procéder et des profils culturels nouveaux. On perçoit donc de plus en plus le service des ressources humaines comme un agent de transformation dont les compétences facilitent les changements organisationnels et maintiennent la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'organisation.

---

<sup>1</sup> T.Saba et autres : La gestion des ressources humaines –tendance, enjeux et pratiques actuelles, 4<sup>e</sup> édition, édition Pearson Éducation, Canada, 2008.PP (30-33).

Le service de gestion des ressources humaines n'échappe pas aux pressions qui s'exercent sur les autres services. Il lui faut rationaliser et automatiser ses opérations, chercher à éliminer le superflu, se concentrer sur les tâches essentielles et veiller à sa propre efficacité.

### **2.3 La participation à la formulation des politiques :**

Un des aspects essentiels du rôle du service des ressources humaines consiste à fournir à la haute direction des informations touchant notamment l'influence de l'environnement externe sur l'organisation, les problèmes des employés, les innovations en ressources humaines ou toute information susceptible d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

Le service des ressources humaines participe activement au processus d'élaboration des politiques. Avant d'officialiser une politique liant l'entreprise, les membres de la direction, y compris le directeur des ressources humaines, doivent l'examiner.

### **2.4 L'assistance et le conseil :**

Les professionnels des ressources humaines sont devenus des partenaires stratégiques des directeurs assumant les autres fonctions organisationnelles. Leur nouveau rôle les oblige à intensifier leurs relations avec ces gestionnaires afin de mener à bien leurs programmes. Ils ont longtemps exercé auprès des cadres des fonctions de contrôle de prestation de services ou de conseil.

Le service des ressources humaines s'efforce d'aider les cadres hiérarchiques à assurer le déroulement adéquat des activités qui leur sont confiées. Aussi il procure à ces gestionnaires l'information dont ils ont besoin sur la législation du travail et sur la façon de l'interpréter.

Dans une entreprise, on s'entend en effet à ce que le personnel des ressources humaines soit à l'écoute des individus et sensible à leurs problèmes afin d'assister adéquatement les gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions.

### **2.5 Le contrôle :**

Bien qu'il délègue quelques-unes de ses responsabilités aux cadres hiérarchiques, c'est néanmoins au service des ressources humaines qu'il incombe d'appliquer consciencieusement et équitablement les politiques et les programmes de l'entreprise.

Les gestionnaires des ressources humaines doivent avoir l'expertise nécessaire pour effectuer leurs nombreuses activités de gestion. Bien qu'il faille parfois avoir recours à des experts de l'extérieur.

Il faut tenir compte d'un autre aspect du contrôle : la tenue d'analyse de dossier portant sur un vaste éventail de questions, telles que le respect des normes gouvernementales sur l'équité en matière d'emploi, le respect de l'équité salariale, les évaluations de rendement, le contrôle de l'absentéisme, etc. Le progrès de la technologie informatique et, plus particulièrement, la mise en place d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH), facilitent grandement l'accomplissement de ces tâches

### **2.6 L'innovation :**

Le service des ressources humaines s'efforce de fournir à l'organisation l'information la plus récente possible sur les nouvelles techniques. Il peut s'agir de l'élaboration ou l'exploration d'approches innovatrices touchant les problèmes et les préoccupations des employés.

La fonction ressources humaines doit s'harmoniser avec la situation économique et les problèmes organisationnels.

A l'heure actuelle, on sollicite le concours de la gestion des ressources humaines afin de découvrir des approches et des solutions innovatrices favorisant le gain de productivité. Ainsi, on met l'accent sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, de même sur le respect des lois et des règlements.

**Section 03 : Les outils et missions de la GRH :****1. Les outils d'une gestion stratégique des ressources humaines :**

Pour faciliter l'appréhension des différentes activités de la GRH, il faut les considérer dans l'ordre d'occurrence. On débute par la planification des besoins en GRH puis on cherche à combler ce besoin par le recrutement et après l'évaluation de la performance, si le candidat s'avère inapte à remplir son poste, on doit le former le rémunérer proprement pour le motiver sans oublier l'importance de l'environnement convivial qui peut ressortirons vrai talent. Et comme toute pratique la GRH à besoin de s'évaluer.

**1.1 La planification des besoins en RH :****1.1.1 Définition :**

La planification des ressources Humaines est définie comme étant «l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration, étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchique, 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 employés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme»<sup>1</sup>.

**1.1.2 Définition de La GPEC :**

L.MATHIS considère que « la gestion prévisionnelle a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les qualifications (connaissances, expérience, compétences et aptitudes) et la motivation nécessaire pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et l'évolution de l'entreprise »<sup>2</sup>.

A travers les deux définitions, nous comprenons que la gestion prévisionnelle agit non seulement sur les qualifications mais aussi sur les motivations, qu'elle est étalée dans le temps, qu'elle s'exerce avant les autres activités de la GRH et qu'elle est une activité partagée au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres : Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck Université, 1993, P64.

<sup>2</sup> L.MATHIS : Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Ed d'organisation.1987, P35.

### **1.1.3 Le processus de la GPEC :**

Le processus d'élaboration de la gestion prévisionnelle des ressources humaines repose sur trois étapes :

- Comparaison entre les ressources disponibles et les besoins,
  - Constat et analyse des écarts entre ressources et besoins,
  - Recherche de solutions permettant de réduire ou même d'annuler les écarts.
- La gestion prévisionnelle ne doit pas être l'apanage de la fonction ressources humaines, mais une activités partagée (intégrée) par les responsables de l'entreprise chacun à son niveau – les objectifs de l'entreprise étant dé globalisées par activité ou structure, il apparait évident que chaque responsable hiérarchique doit prévoir l'évolution de la structure et des hommes dont il a la charge en fonction des objectifs assignés à la structure et de l'environnement dans lequel ils doivent être réalisés.<sup>1</sup>

## **1.2 Le Recrutement :**

### **1.2.1 Définition :**

C'est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individuelles plus aptes à occuper les postes disponibles.

C'est un processus qui permet, d'une part, de décrire les diverses composantes d'une poste, et d'autre part, les habilités, les compétences et les connaissances requises.

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, la recherche méthodique des candidatures externes et la qualité des procédures d'accueil et d'intégration. L'importance des enjeux justifie un audit de recrutement.

- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié les pratiques de recrutement en créant un marché des compétences en temps réel.

---

<sup>1</sup> R. Oucief : La gestion des ressources humaines dans la stratégie de développement de l'entreprise, le cas de processus de modernisation de SONATRACH, mémoire de Magister, université d'Alger, faculté des sciences humaines et sociales, département de sociologie, 2002, P58.

### 1.3 La Rémunération :

#### 1.3.1 Définition :

« Elle est formée par le salaire, les primes, les avantages sociaux et l'autre avantage que reçoit l'employé en contrepartie du travail qu'il effectue au profit de l'entreprise ».<sup>1</sup>

« C'est l'ensemble des avantages matériels que reçoit un employé pour occuper un emploi ».

#### 1.3.2 La politique de la rémunération :

La politique de rémunération dans l'entreprise doit être cohérente avec les objectifs stratégiques, les performances attendues et les résultats économiques.

Aussi la politique de rémunération doit être à la fois équitable, compétitive, stimulante et flexible.

- **Equitable** : afin de ne pas créer de sentiment d'injustice, il faut tenir compte de l'importance respective des fonctions et des responsabilités dans l'entreprise, sans oublier pour autant le niveau de performance observé.
- **Compétitive** : par rapport à l'environnement, pour éviter deux excès : si les rémunérations sont trop élevées, une masse salariale défavorable à la concurrence ; et si elles sont trop faibles, une fuite des meilleurs salariés vers des salaires plus attractifs.
- **Stimulante** : comme outil de management, la rémunération est stratégique, au sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ; elle dépend de la culture interne et doit faire avec les habitudes et les représentations des salariés.
- **Flexible** : pour mettre les ajustements nécessaires d'une période à l'autre, au sens où elle doit rester le plus adaptée possible. (Or elle beaucoup d'effet amplificateurs qui peuvent conduire à des accroissements lourds et difficilement réversibles, si l'on n'y prend pas garde).

### 1.4 La Formations :

#### 1.4.1 Définition :

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

---

<sup>1</sup> G.DONNADIEUI : Salaire à la rétribution totale , édition Liaison, France, 1997,P11.

les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelle et futures »<sup>1</sup>.

La formation est l'un des moyens qu'une entreprise peut utiliser pour s'adapter, d'une façon proactive ou réactive, aux changements prévues ou actuellement ressentis comme menaçant l'efficacité et la rentabilité.

- Les objectifs globaux de formation expriment, de façon synthétique, le comportement professionnel global à atteindre en fin de formation et à mettre en œuvre dans une situation de travail.

## **1.5 La communication :**

### **1.5.1 Définition :**

La communication est « un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rendent compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à récepteur »<sup>2</sup>.

L'information quant à elle est une situation où un ou plusieurs individus sont en relation avec des événements. L'information fait partie de la communication ; elle est véhiculée par celle-ci. Au sein d'une Entreprise par exemple : on communique les résultats annuels et on informe d'une assemblée générale.

### **1.5.2 Types de communication :**

Au sein des Entreprises, nous distinguons deux types de communication<sup>3</sup> :

- **La communication interne** : vise essentiellement à contribuer à accroître la productivité de l'entreprise à travers la mobilisation des ressources humaines (véritable gisement de productivité) autour des objectifs de celle-ci.
- **La communication externe ou d'image** : qui a pour objectif de consolider ou développer auprès des publics (aussi bien internes qu'externes) la notoriété de l'entreprise et à valoriser son image. De même qu'elle vise à promouvoir son produit auprès des consommateurs à travers des actions de publicité, promotion, marketing direct etc..

---

<sup>1</sup> L.SEKIOU et autres, Opcit, P362.

<sup>2</sup> L.SEKIOU et autres, Opcit, P512.

<sup>3</sup> R.Ouceif, Opcit, P85.

- Le développement technologique dans le domaine de la communication (informatique, internet, intranet...) a réduit considérablement le temps d'accès, de tri et d'analyse de l'information. Ceci permis à la communication de devenir une véritable fonction nécessitant la maîtrise d'un savoir-faire et de techniques spécifique.

## **1.6 La mobilité :**

### **1.6.1 Définition :**

« C'est le passage d'un poste de travail a un autre, équivalant ou supérieur, dans la même activité ou dans une autres. Au sein d'une entreprise ».

La mobilité s'inscrit donc dans un processus qui allie différents facteurs : le mouvement, l'acte volontaire, la motivation, la relation entre l'organisation et la dynamique de mobilité des agents.

### **1.6.2 Les types de mobilité :**

On distingue deux types de mobilités :

- **La mobilité externe :** les causes de départ sont diverses : démission ; fin de contrat à durée déterminée, licenciement, retraite, etc..
- **La mobilité interne :** mobilité verticale vers le haut « promotion », mobilité verticale vers le bas (rétrogradation), mobilité horizontale (géographique ou fonctionnelle avec maintien de même poste).

## **1.7 L'appréciation des performances :**

### **1.7.1 Définition <sup>1</sup>:**

Le processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement et son travail.

- L'évaluation est un phénomène inhérent à la vie des groupes et des sociétés, Formalisée ou non, l'évaluation à toujours existé au sein de l'entreprise, Mettre en place un système d'évaluation dans une entreprise consiste à passer d'une situation où l'évaluation se fait de manière spontanée à une situation où elle formalisée et organisée.

---

<sup>1</sup> L.Sekiou, Opcit.P261.

### **1.7.2 Types d'évaluation :**

L'évaluation peut et doit s'exercer dans trois (03) directions :

- **L'évaluation de la prestation** : consiste à déterminer ce que le salarié a fait.
- **L'évaluation de la compétence** : consiste à déterminer ce que le salarié peut faire.
- **L'évaluation du potentiel** : consiste à apprécier ce que le salarié pourra faire ou ce qu'il est en mesure de faire.

Un système d'évaluation consiste à quantifier sur la base de normes et de critères bien définis, ce qui a été réalisé par un salarié par rapport à des objectifs préalablement arrêtés.

## **1.8 La gestion des carrières :**

### **1.8.1 Définition :**

**Une carrière** « c'est avant tout une succession de postes auxquels est affecté un individu durant son emploi ».

**La gestion de carrière** : c'est le suivi dans le passé, présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation.<sup>1</sup>

- L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

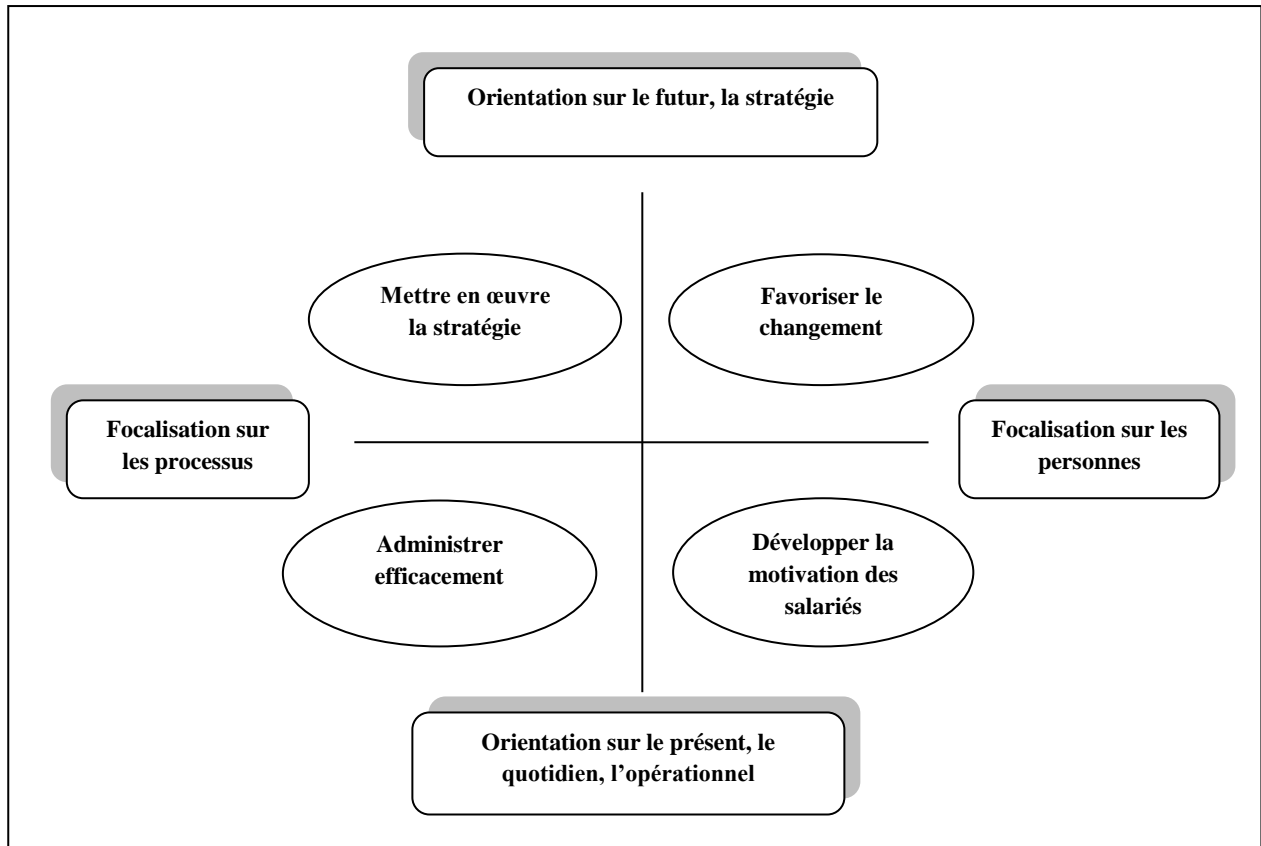
---

<sup>1</sup> J.M.PERETTI : Gestion des ressources humaines, Opcit, P 83.

## 2. Les quatre missions de la GRH :

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

**Figure N°02 : Les quatre missions de la GRH.**



Source : J.M PERETTI, Ressources Humaines, 10<sup>ème</sup> édition, vuibert, Paris, 2006, P 34.

### 2.1 Administrer efficacement<sup>1</sup>:

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique et l'architecture client- serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (Système d'information Ressources humaines). Avec

<sup>1</sup> J.M.PERETTI ; Ressources Humaines, 10<sup>ème</sup> édition, vuibert, Paris, 2006 , P34.

intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à la gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

### **2.2 Développer La motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent à la création de valeur.

### **2.3 Favoriser le changement :**

Pour être agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces ; à mettre en place une culture de changement et de transformation.

### **2.4 Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, Le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que la DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme de développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie est un agent de changement, le salarié et acteur de motivation et tous les trois sont des opérationnelles efficaces.

**Conclusion de chapitre :**

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue ; les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation ; cette dernière doit avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

Le DRH est un partenaire d'affaires ; il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive.

La Gestion des ressources humaines a pris une importance croissante dans le management des organisations ces dernières années ; Les hommes sont ainsi de moins en moins considérés comme des variables d'ajustement et de plus en plus comme des ressources à valoriser.



**Chapitre 02**  
**La Gestion des Carrières**

**Introduction de chapitre :**

Les entreprises face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ; de l'autre elle prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines.

De nos jours le terme carrière fait renvoi aux professions et métiers qui suivent certaines étapes dans une logique telle que la gestion des carrières apparaît souvent comme une volonté de piloter la mobilité.

Dans ce chapitre on va d'abord définir La carrière et la gestion des carrières, et présenter les différents modèles, les principaux acteurs et les enjeux de la gestion des carrières. Aussi on va parler la gestion des carrières comme un système au cœur de la GRH et son importance. Ensuite on va évoquer la notion de cycle de vie de la carrière et on va parler de la mobilité qu'on peut trouver dans une organisation. A la fin on va présenter les différents outils et les barrières de la gestion des carrières.

**« Pour s'améliorer il faut changer. Donc pour être parfait il faut avoir changé souvent »**

**Winston Churchill**

## **Section 01 : Définition et évolution de la gestion de carrière:**

### **1. Définitions :**

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

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

#### **1.1 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 aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »<sup>1</sup>.

La carrière est souvent associée à des notions positives comme celle de :

« Progression, Avancement, Promotion et Développement ».

Aussi la notion carrière revêt deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnelles. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

#### **1.2 La gestion des carrières :**

##### **1.2.1 Définition :**

« La gestion des carrières constitue l'ensemble d'actions qui visent à orienter et à suivre le cheminement professionnel d'un individu au sein d'une entreprise. Elle consiste aussi aider les employés à connaître leurs compétences, à réparer leurs perspectives possibles de développement et à acquérir les compétences nécessaires. Pour l'organisation, elle vise essentiellement à développer les ressources humaines qualifiées pour des promotions, et à utiliser de façon optimale ses ressources humaines »

**Un système de gestion des carrières :** est l'ensemble des moyens et méthodes mis en œuvre au sein d'une entreprise, Pour prévoir et suivre les carrières des membres de son personnel.

---

<sup>1</sup>L. SIMON et autres. Opcit. P 137.

Gérer les carrières, consiste à préparer et promouvoir une politique de développement des ressources humaines.

**Principe de base** pour le système de gestion des carrières :

- ✓ L'intégration de la gestion des carrières des agents (travailleurs) dans un système s'appréciation des performances.
- ✓ La mise à la disponible des agents et de leur responsable hiérarchique des descriptions des postes qui définissent les compétences, La formation, l'expérience professionnelle et toutes les autres exigences requises pour chaque poste.
- ✓ La formation des cadres et des responsables de la GRH afin qu'ils puissent aider les travailleurs dans l'évaluation de leur plan carrière.

Ainsi pour être efficace, un système de gestion des carrières doit impérativement associer plans de carrières et appréciation des performances. Le plan carrière, quant à lui pour une meilleur de rationalité, doit s'appuyer sur un système de mobilité.

### 1.2.2 Les modèles de la gestion des carrières<sup>1</sup> :

La gestion des carrières n'est cependant pas uniforme. En effet il existe plusieurs modèles de gestion des carrières :

**Le modèle administratif :** est le modèle utilisé principalement au sein de service public. La gestion des carrières se fait par le biais de concours, de gestion des grades et la mobilité est obligatoire. L'affectation du collaborateur se réalise selon le grade et l'ancienneté, la formation est importante pour la mobilité. Dans ce modèle, la promotion interne est primordiale et la gestion des carrières se fait sur le long terme.

**Le modèle baronnique :** consiste à faire face aux besoins de fonctionnement. La gestion des carrières est décentralisée, il n'y a pas de procédures formalisés et la priorité est donné aux compétences techniques. Dans ce cas, les responsables opérationnels ont beaucoup de poids dans la gestion des carrières puisque c'est une gestion « par exception » des potentiels. Les mobilités ne sont pas anticipées et les carrières deviennent limitées.

**Le modèle technocratique :** Dans ce modèle, le respect des procédures est indispensable, la priorité de mobilité est donnée aux managers et non aux recrutements extérieurs. La hiérarchie a beaucoup de responsabilité en terme de gestion des carrières. L'évolution est formalisée (postes, performance, potentiels) et la formation

---

<sup>1</sup>L. Amrani et autres : **Gestionnaire carrières et mobilité, Référentiel Métier de la formation RH**, Document réaliser dans le cadre du master 2 GRH, Superviser par S.Ventolini, Dijon, 2013, P 11.

management est systématique. Dans ce modèle, la gestion des carrières est anticipée mais les procédures sont lourdes et contraignantes.

### 1.2.3 Les acteurs de la gestion des carrières<sup>1</sup>:

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

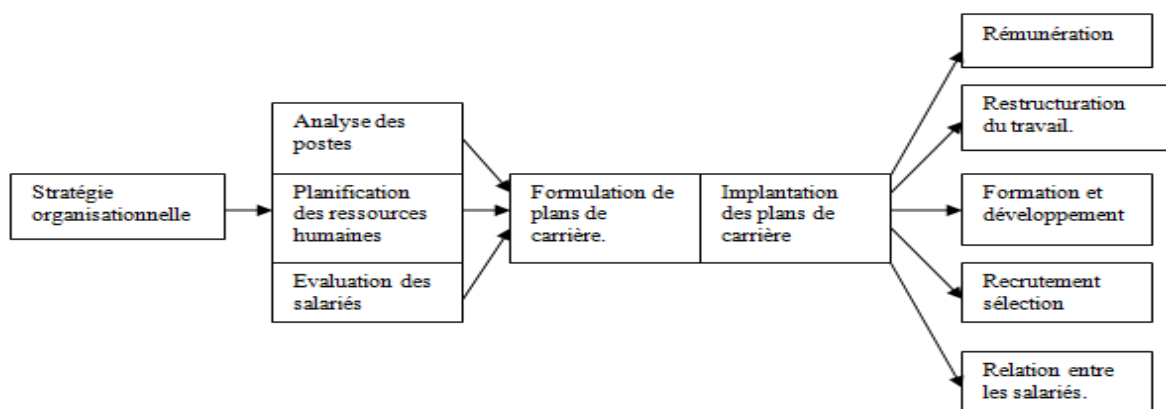
- **Direction générale (DG):** valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).
- **Direction des ressources humaines (DRH):** il est universellement admis que la DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.
- **La hiérarchie directe:** évalue conformément à des critères préétablie 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.

Il y a aussi les syndicats et les associations professionnelles.

## 2. La Gestion des carrières un Système au cœur de la GRH <sup>2</sup>:

La gestion des carrières s'impose au cœur de la gestion des ressources humaines.

**Figure N°03 : La gestion carrières au cœur de la GRH.**



**Source :** JEAN-LUC CERDIN : Gérer les carrières, Vade-mecum, édition ems, 2000, P 23.

<sup>1</sup>K. ADDA : **La gestion de mobilité des ressources humaines comme moyen de trajectoire des carrières**, mémoire de licence en science commerciales, Option management, EHEC Alger, 2012, P 09.

<sup>2</sup> J.L.CERDIN : Gérer les carrières, Vade-mecum, édition ems, 2000, P (23 ; 24).

Pour l'organisation, la gestion des carrières est utile car elle contribue à la satisfaction de ses besoins en ressources humaines. La planification des ressources humaines, dans un souci de gestion prévisionnelle, est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines. La gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'analyse des emplois et les systèmes d'évaluation des salariés sont également des systèmes de gestion des ressources humaines vitaux pour le système de gestion des carrières puisque de telles informations sont essentielles au processus d'élaboration des plans de carrières.

Selon Guérin et Wils le système de gestion des carrières est au cœur de la gestion GRH car il favorise :

- **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.

Une précision s'impose sur les termes qui définissent la pratique de la « gestion des carrières ».

## **2.1 L'importance de la gestion des carrières :**

La mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu<sup>1</sup>:

- **Pour l'organisation :**

Son utilité repose sur les points suivants :

- Contribue à la satisfaction des besoins des ressources humaines aussi bien en effectifs recherchés qu'en compétences souhaitées ;
- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose ;

---

<sup>1</sup> Guerin et wils : « **La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels** », in revue gestion des ressources humaines, N°5 et 6, 1993.

- Fidéliser une partie des salariés ;
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
- Renforcer sa culture ;
- Améliorer sa flexibilité (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer) ;
- Mettre en place une de qualité...

➤ **Pour l'individu :**

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

- Sécurité d'emploi ;
- D'intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci ;
- Développement des compétences ;
- Satisfaction de ses besoins d'estime et de reconnaissance par le biais de l'accession 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 de son travail.

## **2.2 Les enjeux de la gestion des carrières Pour les organisations<sup>1</sup> :**

- Répartir aux mieux les compétences en fonction des besoins. En effet, à côté du recrutement de sortant du système éducatif, la mobilité professionnelle des actifs est l'autre moyen pour répondre aux besoins en qualification des entreprises. Elle assure une fonction d'allocation et de redistribution des compétences productives en fonction de l'importance et de la nature des demandes de travail émanant des organisations productives ;
- Développer les compétences, la polyvalence pour l'entreprise puisse s'adapter au marché ;
- Développer la fidélisation et la motivation en ouvrant des perspectives de carrières au sein d'une entreprise.

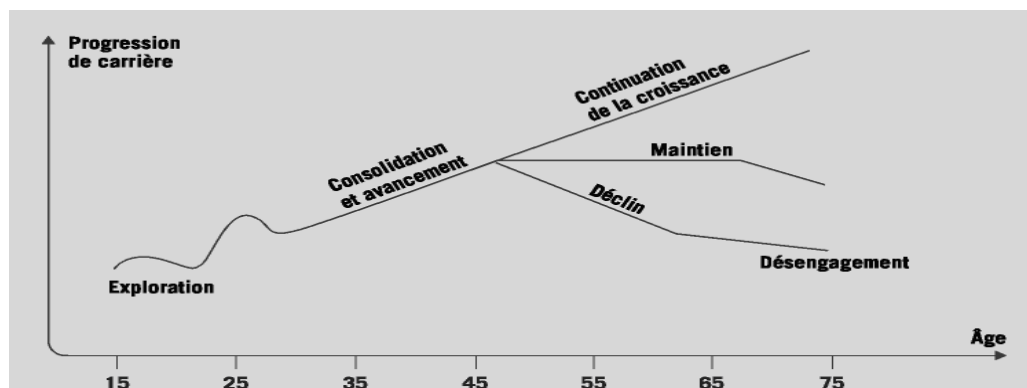
---

<sup>1</sup>L. AMRANI et autres, Opcit ,P 09.

## Section 02 : Evolution de la carrière de l'individu.

### 1. Le cycle de vie d'une carrière le modèle de Hall :

Figure N° 04 : Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall



Source : L.SHIMON et autres la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3<sup>e</sup> édition , Pearson Education, Montréal ,1999 ; P 357

Selon **Hall** le spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail ; le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes qui constituent une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du poste qu'il occupe<sup>1</sup>. La connaissance de ces événements va aider l'individu et l'organisation à mieux comprendre les problèmes et les événements qui se présenteront au fil des ans.

Les étapes de progression d'une carrière sont les suivantes :

➤ **Première étape : la préparation au marché du travail :**

Cette étape s'étend de la naissance à 25 ans environ, l'individu acquiert un certain nombre d'information et de compétence à travers sa scolarité, ces expériences, et son cadre de référence au cours de l'enfance, de l'adolescence et au début de l'âge adulte ; Qui lui permettront de faire son premier choix professionnel et de s'y consacrer.

➤ **Deuxième étape : L'entrée sur le marché du travail :**

Cette étape survient généralement entre 18 et 25 ans ; La principale difficulté de cette période est ce que les chercheurs ont appelé « choc de réalité »<sup>2</sup>, ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport aux emplois qu'il désire occuper et trouver une

<sup>1</sup> L. SHIMON et autres ; Opcit, P 358.

<sup>2</sup>J.L CERDIN ; Opcit, P136.

fois sur le marché du travail. Que les postes d'entrée dans l'organisation ne sont pas particulièrement stimulants et qu'il doit commencer ça carrière au bas de l'échelle.

➤ Troisième étape : **La carrière à ses débuts :**

Généralement les personnes ont entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape; cette dernière se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès telle qu'elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, etc.) durant laquelle l'individu croit personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

➤ Quatrième étape : **La carrière à mi-chemin :**

Les personnes dans cette étape ont généralement entre 40 et 55 ans. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé. Les personnes réévaluent le mode de vie qui caractérise leurs carrières jusque-là. C'est au cours de cette étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et songent aux autres buts qu'elles pourraient atteindre dans l'avenir.

➤ Cinquième étape : **La fin de carrière.**

Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

A côté du modèle traditionnel, d'autres modèles plus évolués existent, qui prennent en considération les types de personnalité, la nature du travail et les aspirations professionnelles de l'individu. Selon les étapes de la carrière, les personnes expriment des attentes différentes envers leur travail. Cependant, elles sont guidées tout au long de leur cheminement de carrière par une ancre qui oriente leurs choix de carrière<sup>1</sup>. D'autres typologies telles que celles de **HOLLAND** et de **DRIVERS** expliquent aussi les différences d'orientation de carrière.

---

<sup>1</sup>L.CADIN : **Faut il changer en paradigme des carrières**, Ebook, France 1998

## **2. Evolutions des carrières « la mobilité » :**

« La mobilité est un choix que chaque salarié fait après avoir pesé avantages et les inconvénients d'un changement de situation professionnelle ».

### **2.1 La mobilité un facteur de développement des compétences :**

C'est la mobilité en cours de carrière qui apporte des occasions de développement individuel manquant d'occasions d'apprendre.

Le développement des compétences se concrétise par la priorité au fait « d'apprendre à apprendre » : Savoir tirer parti de ses expériences en adaptant une attitude critique par rapport à la manière dont on perçoit et résout les problèmes. Il se base non seulement sur les diplômes obtenus, sur la reconnaissance et la validation des acquis, mais aussi sur l'expérience professionnelle et pratique individuelle.

Le développement de la compétence s'appuie sur l'idée de la mobilité au cours de la carrière à savoir possibilité de reconversion, le changement de lieux de travail, connaissance des cultures,.... Permet d'élever les compétences de l'individu, elle amène vers une efficacité supérieure à celle obtenues par ceux qui ne l'acceptent pas, c'est un moyen important pour élever les degrés de compétences.

La mobilité a un rôle important à jouer le développement des compétences : après avoir recensé les emplois pour déterminer les compétences exigées par l'organisation du travail ; puis apprécier les compétences existantes, afin de mieux localiser : Les reconversions du personnel dans le cadre d'une nouvelle restructuration et décider d'axer les efforts sur une mobilité soit, sur la formation professionnelle ou d'autres, à savoir horizontale ou géographique et revoir même la politique de mobilité promotionnelle.<sup>1</sup>

### **2.2 Type de mobilités :**

La mobilité est multidimensionnelle, elle existe en plusieurs types, selon les changements possibles dans une carrière des employés au sein de l'entreprise. On va les regrouper en deux catégories : Mobilité interne et externe et les présenter comme suit :

---

<sup>1</sup>L. CADIN et autres Opcit, P278 .

### 2.2.1. La mobilité interne :

#### 2.2.1.1 La mobilité organisationnelle :

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

Trois types de mobilité organisationnelle sont pris en compte :

- **La mobilité verticale :**

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

- **La mobilité horizontale :**

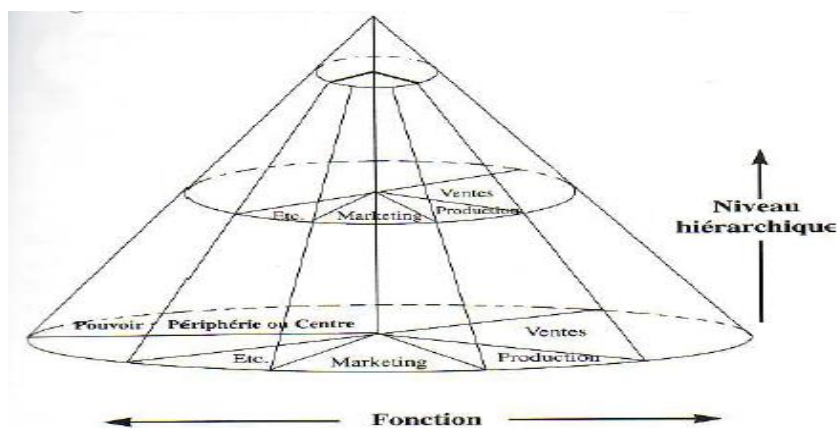
Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple cette mobilité inter fonction peut conduire le salarié de la vente à la production.

- **La mobilité Latérale :**

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

- Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner, dans un modèle tridimensionnel d'une organisation. Tel que ce dernier indique que la gestion des carrières dépasse la gestion de la mobilité verticale.

**Figure N°05 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.**



Source : JEAN-LUC CERDIN, Gérer les carrières, Vade-mecum, édition ems, 2000, P31.

Les filières promotionnelles définissent des trajectoires qui alternent plusieurs postes de même niveau hiérarchique avant de pouvoir envisager une mobilité verticale. Elle indique des alternatives de postes, des scénarios qui permettent une progression de carrière au sein d'une entreprise. Ces alternatives signalent aux personnes des cheminements possibles dans une même filière. Cependant, des parcelles peuvent exister entre différentes filières, facilitant la mobilité aussi bien horizontale que verticale.

### **2.2.1.2 La mobilité géographique :**

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

- **Intra-organisationnelle :**

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

- **Inter-organisationnelles :**

Elles impliquent un changement d'entreprise.

La mobilité géographique s'exprime à deux niveaux :

- **La mobilité nationale :**

Le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemples impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.

- **La mobilité internationale :**

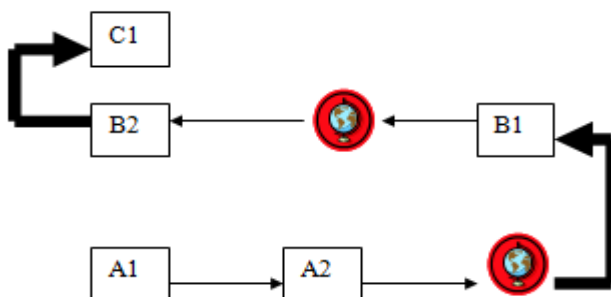
La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes comme :

- **Des missions de courtes durées :** (en moyenne de 3 à 6 mois).
- **L'expatriation :** c'est une mobilité internationale temporaire intra-entreprise. La durée est moins de 3 ans afin de limiter les problèmes de retour, l'entreprise a recourt à ce type de mobilité pour diverses raisons tel que :

Le besoin spécifique de personnel (vacance de poste due à l'absence de compétence locale) ; développement organisationnelle (pour le contrôle ou le transfère de savoir faire dans le but de développer les filiales à l'étranger) et le développement de managers afin de

permettre aux hauts potentiels d'acquérir les qualités nécessaires via les filières promotionnelles internationale; pour manager des groupes transnationaux.

**Figure N°06: Les filières promotionnelles internationales.**



**Source :** Jean-Luc Cerdin, Gérer les carrières, Vade Mecum, édition ems, 2000, P 34.

### 2.2.2 La mobilité externe :

Cette forme de mobilité peut être une mobilité subie (licenciement.....) ou souhaitée (démission).

#### 2.2.2.1 Le licenciement :

La mobilité peut être imposée par l'entreprise, notamment lors de changements importants d'organisation, de stratégie ou lors de la recherche de gain par la diminution d'effectifs dans certains secteurs ; Il peut être individuel ou collectif.

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

#### 2.2.2.2 L'outplacement :

La frontière entre mobilité désirée et mobilité contrainte n'est pas aussi imperméable. Il aide les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ces besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer. De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

### 2.2.2.3 La démission :

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat. S'il trouve que l'entreprise ou le travail ne valorise pas suffisamment ses compétences et ne réalise pas assez ses attentes, il cherche à la quitter donc la démission est une mobilité volontaire.

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

## 2.3 Les enjeux de la mobilité :

Maintenir, développer des compétences et détecter des potentiels tels sont les enjeux.

La mobilité dynamise l'institution et met en évidence certains enjeux concernant<sup>1</sup> :

- **L'économie et les enjeux sociaux** : la mobilité nous semble pouvoir être source de bénéfices partagés : bénéfices pour le personnel de par le développement de compétences individuelles et collectives favorisant l'équilibrage des charges de travail, l'autonomie et la responsabilisation des acteurs dans la pratique quotidienne ; bénéfice pour l'institution de par la possibilité de mieux concilier les objectifs économiques ; les projets professionnels et personnels des agents.
- **La communication** : la mobilité facilite le décloisonnement entre équipes et permet une meilleure connaissance des uns et des autres. Elles échangent sur leurs difficultés et leurs pratiques professionnelles.
- **La culture** : la mobilité est une source de renouveau, de dynamisme, de remise en cause. De par un regard extérieur, et les échanges, elle induit une modification des comportements. Cette transformation est bénéfique à la fois pour l'institution, car elle entraîne une dynamisation institutionnelle, mais également pour l'agent qui acquiert de nombreux savoir-faire, il en résulte des connaissances élargies, une meilleure compréhension des situations et une ouverture d'esprit.

---

<sup>1</sup>G.Le BOTEF : **L'évaluation des compétences** ; Edition d'Organisation, Paris, 2000, P 280.

## **Section 03 : Les outils et barrières de la gestion des carrières.**

### **1. Les principes outils de la gestion des carrières :**

Une armada d'outils permet de mener à bien la politique de gestion des carrières.

Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière et ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés.

#### **1.1 Des outils de stimulation de l'initiative individuelle :**

Ces outils leur assurent valeur actuelle et future sur le marché du travail aussi bien en interne qu'en externe :

##### **1.1.1 Les bourses de l'emploi :**

Elles informent sur les postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs et détails nécessaires pour postuler, Chacun est ainsi supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

##### **1.1.2 Les cartes des métiers :**

Ces cartes des métiers permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir de leur entreprise. Aussi elles déterminent des cheminements possibles via des passerelles entre les métiers qu'elle matérialise ; elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétence transversale. Elles prennent la forme de la représentation graphiques sur lesquelles figurent côte à côte, souvent différenciées par couleurs, les aires de mobilité les plus proches.

##### **1.1.3 Les forums métiers :**

Ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait éventuellement, les intéresser pour une orientation nouvelle.

##### **1.1.4 Les cellules d'orientation<sup>1</sup> :**

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la DRH, indépendantes des

---

<sup>1</sup> L.CADIN et autres : **Gestion des Ressources Humaines, Pratique et Eléments Théorie**, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2002. P 345.

lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité. Les informations obtenues peuvent ensuite être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié, à l'initiative de ce dernier.

### 1.1.5 Le bilan professionnel et le bilan de compétences :

- **Le bilan de compétences** se concentre essentiellement sur les compétences professionnelles. Il peut accompagner l'entretien de carrière comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise « Il permet de faire le point tant sur un plan personnel que professionnel ».
- **Le bilan professionnel** est une analyse qui a pour objectif une montée des compétences dans la perspective d'une évolution professionnelle qui est effectuée par un organisme spécialisé ; Au-delà de l'analyse des savoir-faire du salarié, intègre la construction d'un projet et une phase opérationnelle. Ce qui n'est pas le cas pour un bilan de compétences.

### 1.1.6 Les formations :

Elles permettent aux salariés de maintenir ou développer leurs compétences.

## 1.2 Des outils à l'initiative de l'organisation :

Ils permettent à l'entreprise d'asseoir ses décisions relatives à la mobilité :

### 1.2.1 Les comités de carrière ou revue des potentiels :

**Les comités de carrière** est une réunion entre les responsables hiérarchiques (au moins d'un niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue) et la DRH qui est généralement représentée par le ou les responsables de la gestion des carrières. Ils jouent un rôle de régulation en vérifiant s'il y a accord ou désaccord entre le salarié et sa hiérarchie ; et tendent à diminuer l'autonomie hiérarchique. L'efficacité de ce type de structure repose principalement sur la transparence et fiabilité des informations qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

**La revue des potentiels** « une comité carrière spécifique » est organisé pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et long terme.

### **1.2.2 Les organigrammes de remplacement :**

L'organigramme de remplacement ou l'organigramme prévisionnel consiste à imaginer, pour les postes clés ou à fortes responsabilité dans l'entreprise, les personnes susceptible de remplacer les titulaires en place, dans différents circonstances et à plus ou moins long terme. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

### **1.2.3 Les démarches d'orientation-évolution :**

Ils s'agit d'initiatives d'entreprises qui sont prêtes à accepter l'idée que le salarié – même si elles souhaitent absolument le faire évoluer – puisse quitter l'entreprise afin de conduire un projet qui ne trouverait pas sa place chez elles. Les salariés bénéficient ainsi d'entretiens d'appréciation. Le succès de ce type de démarche suppose qu'une confiance réelle s'instaure entre salarié et entreprise et que celle-ci ait conduit une réflexion préalable sur les opportunités qu'elle pourrait offrir aux salariés.<sup>1</sup>

### **1.2.4 L'assessment center :**

L'assessment center ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes).

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.<sup>2</sup>

### **1.2.5 Les pépinières ou viviers :**

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à la formation. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> L. CADIN et autres ; Opcit, P 348.

<sup>2</sup>K. ADDA ,Opcit, P12.

<sup>3</sup>K. ADDA, Opcit, P14.

### **1.2.6 Les cellules de reconversion :**

Elles fonctionnent dans le cadre d'entreprises qui sont amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi « identification d'emplois sensibles, mesures d'ajustement ». Leur rôle essentiel consiste à organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à la disposition de salariés volontaires divers outils d'aide à la reconversion, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emploi, contacts avec les organismes spécialisés. Elles fonctionnent en général dans des grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes<sup>1</sup>.

### **1.2.7 Les entretiens de démission :**

Ils interviennent dans les entreprises qui, touché par une rotation élevée de leur personnel, de leurs cadres en particulier, souhaitent analyser les raisons qui poussent ces salariés à partir. En situation de pénurie d'emploi, ce type de démarche tend à disparaître du fait de la plus grande stabilité du personnel en place. Il peut sembler utile de recueillir une information auprès de salariés qui parleront librement, puisqu'ils sont démissionnaires. Cependant une rationalisation élaborée a posteriori risque de ne pas rendre compte des raisons réelles du départ des salariés.<sup>2</sup>

## **2. Les barrières de la gestion des carrières<sup>3</sup> :**

### **2.1 Barrières Individuelles :**

#### **2.1.1 Déséquilibre affectif :**

La carrière d'une personne ne dépend souvent que d'elle-même. L'efficacité des décisions qu'elle prend au sujet de sa carrière dépend de son équilibre affectif mais aussi et autant de ses connaissances techniques.

Toute personne qui veut progresser dans sa carrière doit être équilibrée mentalement.

L'immaturation affective entrave les communications et suscite des tensions qui génèrent des conflits, des rivalités, des jalousies et du désintéressement face aux tâches à exécuter dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> L.CADIN et autres, Opcit, P 348.

<sup>2</sup> L.CADIN et autres, Opcit. P348.

<sup>3</sup> L. SEKIOU et autres ; Opcit, PP(381-384).

### **2.1.2 Inévitable évolution :**

Au cours de sa carrière, une personne traverse des situations dans lesquelles plusieurs aspects limitent ses actions. Lors de son premier emploi, une personne peut se consacrer tellement à l'acquisition de son « indépendance psychologique » au travail qu'elle perde le contact avec le développement technologique récent ou avec d'autres phénomènes liés à son domaine d'activité. Au stade de la mi-carrière, la personne concernée atteint un niveau où elle commence à se poser des questions sur son avenir et elle sent souvent le besoin de se renouveler. En période de déclin, elle est poussée à s'interroger sur deux points particuliers, à savoir l'étendue véritable du déclin, physiques et intellectuels et le manque d'attention à harmoniser les besoins de l'organisation et ceux du salarié. En période de désuétude, il arrive souvent qu'une personne ne pense qu'à ce qu'elle fait actuellement sans se soucier de ce qui se passe autour d'elle.

## **2.2 Barrières organisationnelles :**

### **2.2.1 Manque d'uniformité :**

Plusieurs organisations ne s'appuient pas sur les renseignements diversifiés pour développer l'ensemble des carrières de leurs salariés. Par exemple, beaucoup d'entre elles n'assurent pas une visibilité générale et uniforme pour chaque salarié. Pourtant, elles stockent sur ordinateur un grand nombre d'informations individuelles qui pourraient donner au salarié la possibilité de faire valoir son potentiel. Elles ne doivent privilégier aucun d'entre eux, mais plutôt considérer les possibilités d'avancement professionnel de l'ensemble des salariés.

### **2.2.2 Manque d'égalité :**

L'inégalité du pouvoir dans l'organisation influence de manière subtile la façon dont les dirigeants et les subordonnés se comportent les uns vis-à-vis les autres. Le pouvoir hiérarchique peut fausser la façon dont un subordonné s'exprime pour mousser sa carrière. Certains cadres peuvent même exiger de leurs subordonnés une déférence excessive, sans être conscients du profond ressentiment que cette exigence.

### **2.2.3 Manque de collaboration :**

Avoir un plan de carrière établi unilatéralement par l'organisation ne peut que servir les objectifs de l'organisation et, par conséquent, limiter l'initiative des salariés. Sans tenir

compte de leurs avis, plusieurs organisations évaluent leur salariés, jugent s'ils sont aptes ou non à occuper d'autres postes, décident pour eux des types d'affectation qui leur conviennent.

Les carrières des salariés se développent donc ici en fonction des besoins des organisations.

Des organisations assument leur avenir en prévoyant une relève pour les emplois clés de la hiérarchie. Cette façon de procéder peut créer des inégalités entre les salariés, car elle est principalement réservée à l'encadrement et seuls les salariés bien vus par la direction peuvent y accéder. Dans l'idéal, il faut chercher le véritable besoin de l'organisation, là où l'individu et son environnement peuvent être en parfaite symbiose.

#### **2.2.4 Manque de récompense :**

Toute personne dans une organisation s'attend à de la reconnaissance lorsqu'elle prend à cœur ce qu'elle fait pour son employeur. Par exemple, aider ses subordonnés à promouvoir leur vie professionnelle ne doit pas rester sans récompense pour le supérieur qui s'en soucie.

L'une des récompenses pourrait être, entre autres, la mention d'une liste des salariés promus dans le dossier de leur ancien supérieur de façon que ce dernier en retire un certain mérite.

### **2.3 Barrières environnementales :**

#### **2.3.1 Avenir Imprévisible :**

Lors de la planification de leur carrière, les salariés ne peuvent prévoir avec certitude les emplois de l'avenir. Les projections sont difficiles à établir à cause des énormes variations dans la conjoncture économique. Même les spécialistes ne s'entendent pas entre eux. En effet, il y a ceux et celles qui pensent que l'informatique, les nouveaux matériaux et l'espace sont des domaines offrant de larges débouchés, de belles perspectives de carrière et des salaires élevés ; d'autres accordent plus confiance à un domaine comme l'administration.

#### **2.3.2 Marché de travail restrictif :**

##### **2.3.2.1 Manque de travail :**

Nous vivons dans un monde où, de plus en plus, les êtres humains sont remplacés par des machines. Par conséquent, il reste peu de travail pour ceux et celles qui cherchent. De plus, les organismes publics et parapublics, qui furent d'importants employeurs au cours des décennies 1960 et 1970, sont maintenant soumis à des contraintes financières qui les empêchent d'accroître leurs effectifs. Les salaires sont relativement élevés et la sécurité

d'emploi qu'ils offrent font que très peu postes y deviennent disponibles pour de nouveaux salariés.

### **2.3.2.2 Retraite anticipée :**

Faisant le choix d'abandonner, souvent sous la pression plus ou moins directe et brutale de l'employeur, un milieu de travail devenu de plus en plus âpre et exigeant dans une société en constante évolution, certaines personnes optent pour la retraite à un âge relativement jeune. Pourtant, cela ne veut pas dire que des jeunes prennent la place des retraités, puisqu'il semble que les milieux d'affaires partagent avec le reste de la population une vision peu flatteuse des nouveaux « moulés » sur le marché du travail.

### **2.3.2.3 Cadre chômeur :**

Le manque de travail se fait sentir même chez les cadres. Historiquement, les cadres du secteur privé ont défendu des opinions politiques et sociales plutôt conservatrices, teintées de méfiance envers l'Etat, car ils recherchaient plus de promotions, de responsabilités et mérites individuels. Mais aujourd'hui, ces cadres sont soumis à dure épreuve et cela, même si les directeurs généraux doivent façonner l'image publique de leur organisation et être vendeurs avant tout. Malgré un travail diligent et une adhésion à certaines vertus essentielles de l'organisation, plusieurs cadres se retrouvent en chômage et sans sécurité financière, ce qui les traumatise et ternit leur estime d'eux-mêmes.

## **2.4 Barrières socioculturelles :**

Faire progresser sa carrière oblige souvent la personne concernée à développer toutes sortes de façons pour créer une image socialement acceptable dans le milieu qu'elle doit fréquenter. Dans certains milieux d'affaires, les soirées officielles font plus que jamais partie intégrante de la vie sociale. Par conséquent, la tenue de soirée devient de plus en plus une nécessité dans la garde-robe de chaque personne faisant partie de ce milieu, ce qui nécessite des moyens financiers personnels énormes à moins de détenir un poste de prestige, comme celui de directeur général qui, à cause de son titre, peut être habillé par l'organisation, avoir une voiture de fonction avec chauffeur, un bureau de ministre, une secrétaire personnelle, un agenda secret, etc. Toutefois, il faut dire peu de gens peuvent occuper un poste de directeur général.

---

De plus, il ne faut pas se faire remarquer par ses pairs, tout en imitant leurs façons de faire. Le raffinement n'est recherché que dans la correspondance, pour remercier ou inviter des gens qui peuvent aider à faire avancer la carrière. Certains conseils sont fort justifiés, entre autres ceux qui touchent à ce qu'il faut ou ne faut pas faire dans un pays étranger lorsqu'on est, par exemple, en mission et qu'on veut laisser une bonne réputation. Apportons quelques exemples : en Amérique latine, le fait de se placer du mauvais côté lorsqu'on marche avec une femme dans la rue peut faire avorter un contrat ; au Japon, il est inconvenant de regarder les gens en face directement, il faut baisser les yeux de temps en temps, en signe d'humilité.

---

**Conclusion de chapitre :**

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui est l'un de ses principaux outils constitue aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises performantes qu'elle vise à retenir les employés, à les motiver et à les fidéliser en leur offrant des perspectives d'avenir pour atteindre le meilleur équilibre entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mobilité est la base de la gestion des carrières ; Cette dernière inclut le suivi de passé, présent et l'avenir des affectations d'un employé au sein des structures de l'entreprise ; Elle peut être exprimée par des décisions de formation, de mutation et/ou de promotion sur lesquelles l'entreprise et les employés doivent s'étendre.

La gestion des carrières doit être adaptée aux personnes et aux organisations selon la conjonction dans laquelle ils évoluent, plutôt qu'être perçue comme un processus uniforme et universel ; Alors qu'il n'y a pas de pratique universelles en matière de gestion des ressources humaines.

# **Chapitre 03**

## **Présentation de l'Organisme d'Accueil**

**Introduction de chapitre :**

L'Algérie a confié la mission de la valorisation des hydrocarbures à la société nationale SONATRACH, qui représente un instrument central de développement et d'intégration nationale, elle se trouve aujourd'hui bien outillée pour un rôle prépondérant, afin de consolider sa position mondiale qui lui assure les réserves énergétiques du pays.

La SONATRACH assure les missions stratégiques centrées sur les domaines de la recherche, de la production, du transport, ainsi que ceux du traitement du gaz naturel (quatrième plus grand fournisseur de gaz au monde) et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international.

Dans ce chapitre on va d'abord présenter la société mère SONATRACH, l'historique, la politique ressources humaines, les missions et objectifs et la macrostructure de SONATRACH et de pôle Exploration & Développement ; Aussi on va parler sur la division d'exploration , les missions et organisation de cette dernière, Et a la fin on va présenter le Département Développement des Ressources Humaines dans le quel on a passé notre stage de fin d'étude.

**« Tout ce qui n'est pas en train de naître est en train de mourir »**

**Bob Dylan**

## **Section 1 : Présentation du Groupe SONATRACH.**

**SONATRACH** « Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures S.P.A » est une entreprise Algérienne un acteur international majeur dans l'industrie des hydrocarbures, elle est classé 1<sup>ère</sup> en Afrique et 12<sup>ème</sup> dans le monde en 2013.

Après l'indépendance, à très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, **le 31.12.1963 par décret N° 63-49, SONATRACH** « Société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures ».

### **1. L'historique De L'entreprise « SONATRACH » :**

SONATRACH a passé par plusieurs périodes marquantes :

- **le 24 Février 1971** : La nationalisation des hydrocarbures et le placement de la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique. Cette année a été marquée par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom de gisement gazier Hassi R'Mel. Aussi une planification rigoureuse est mise en place afin d'atteindre les objectifs et la maîtrise de toute la chaîne hydrocarbures.
- **Entre 1980 et 1985** : durant cette période l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce qui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique.
- **Le 19 août 1986** : La **loi 86-14** qui définissent les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à SONATRACH de s'ouvrir au partenariat.
- **Entre 1991 et 1999** : Les amendements introduit a par **la loi 91/01 en Décembre 1991**, ont permis aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur ont accordé une rémunération équitable des efforts consentis.
- **Depuis l'an 2000** : plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités de groupe SONATRACH ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période 1999-2007 a été largement dépassé.

SONATRACH est aujourd'hui devenu un puissant élément d'intégration nationale, de stabilité et de développement économique et social.

## **2. La politique ressources humaines de SONATRACH<sup>1</sup> :**

Elle exprime une ambition; celle de mieux développer et gérer le capital humain de l'Entreprise, essentiel à son développement, à sa croissance et à sa pérennité.

Elle repose sur un certain nombre d'objectifs de gestion des ressources humaines dans un contexte international particulier qui nous impose de mieux planifier nos ressources, de répondre aux besoins spécifiques de nos structures respectives , de développer les compétences de nos personnels de manière continue et d'être un employeur de choix pour attirer les meilleurs talents des Universités et des Grandes Ecoles.

Le transfert des savoirs, savoir-faire ou savoir- être à travers les parcours de professionnalisation, les formations ciblées voire spécifiques, les mises en situations professionnelles soutenus par des dispositifs multidimensionnels d'évaluation constituent un axe majeur pour le développement des compétences et la préparation de la relève.

Le renforcement du partenariat entre SONATRACH et les universités est un facteur clé pour le développement durable de notre capital humain à travers l'augmentation de nos capacités pédagogiques, la concrétisation d'actions conjointes dans les domaines scientifiques, techniques et technologiques.

## **3. Les missions et objectifs de la « SONTRACH » :**

### **3.1 Les missions de la SONATRACH :**

D'une entreprise ayant pour mission principale le transport et la commercialisation des hydrocarbures à une entreprise assurant les missions principales suivantes:

- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage, de chargement des hydrocarbures gazeux;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures;
- La commercialisation des hydrocarbures;

---

<sup>1</sup>[http://www.sonatrach.dz/inst\\_sh/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=11](http://www.sonatrach.dz/inst_sh/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=11)  
; 12/04/2017 ; 10 :25.

- Le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie ou à l'Etranger avec des Sociétés Algériennes ou Etrangères;
- La prise et détention de tous portefeuilles d'action, les prises de participation et d'autres valeurs mobilières dans toute sociétés existantes ou créées(en Algérie ou à l'Etranger);
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme et source d'énergie ;
- Le développement par toute activité un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et tout activité pouvant engendrer un intérêt à rattacher directement ou indirectement à objet social.

### **3.2 Les Objectifs de la « SONATRACH » :**

Les objectifs stratégiques de SONATRACH reposent sur:

- La maîtrise continue de ses métiers de base;
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales;
- Le développement international et le partenariat;
- La diversification de son portefeuille d'activités.

### **4. Organigramme de la « SONATRACH » et macrostructure :**

L'organigramme de la SONATRACH comprend les structures suivantes :

#### **4.1 Le Conseil d'administration :**

Il est composé des membres suivants :

- Le **P.D.G** qui le préside.
- Deux représentants du ministère chargé des hydrocarbures.
- Deux représentants du ministère chargé des finances.
- Un représentant de la **B.N.A.**
- Deux représentants des travailleurs.
- Quatre membres du comité exécutif en charge des activités de base de **SONATRACH.**
- Une personnalité choisie en raison de sa compétence dans le domaine des hydrocarbures par le ministre chargé des hydrocarbures.

Le conseil se réunit sur convocation de son président au moins quatre fois par an. Un rapport sur la gestion de **SONATRACH** est soumis à l'assemblée générale une fois par semestre.

## 4.2 La Direction générale :

Elle est présidée par le P.D.G qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration, la gestion et la direction de SONATRACH. Il est responsable du fonctionnement général de la société et la représente dans tous les actes de la vie civile.

Il est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre chargé des hydrocarbures. Il est assisté dans l'exercice de ses fonctions d'un comité exécutif. Le secrétaire général assiste le P.D.G dans le suivi et la cohésion du management du groupe. Un Comité d'Examen et d'Orientation apporte au P.D.G l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe.

## 4.3 Les Directions Corporate (DCP) :

Les Directions Corporate de la SONATRACH sont :

- **Direction Corporate Ressources Humaines (RHU)** : qui a sous sa tutelle le développement et la planification des ressources humaines, la Formation, le perfectionnement et le recyclage dans les différents domaines d'activité de la Société, la gestion administrative du personnel du siège, la réglementation et veille sociale, la rémunération, les affaires sociales, la communication interne, la définition et la mise en œuvre d'une politique d'investissement social, l'appui aux projets de la Société et l'information et reporting de groupe.
- **Direction Corporate Stratégie, Planification & Économie (SPE)** : qui a sous sa tutelle la stratégie, prospective et intelligence économique, la planification, les études économiques, l'organisation, les systèmes et les procédures, le traitement informatique et l'appui aux projets de la Société.
- **Direction Corporate Finances (FIN)** : qui a sous sa tutelle le financement et l'ingénierie financière, le contrôle de gestion opérationnelle, la gestion prévisionnelle et le budget de fonctionnement, le contrôle et coordination de la comptabilité des structures comptables décentralisées et établissement du bilan de la Société et du bilan consolidé Groupe, le contrôle de trésorerie, la gestion et optimisation du portefeuille financier, la gestion des relations avec les banques d'affaires, la fiscalité, patrimoine et assurances du Groupe, le suivi des opérations liées au contrôle légal assuré par les commissaires aux comptes, l'appui aux projets de la Société et l'information et du reporting générale de groupe.

**4.4 Les Directions Centrales :**

Les Directions Centrales de la SONATRACH sont :

- **Direction Centrale Filiales & participations (FIP) :** chargée d'assurer la coordination, le développement, le suivi et le contrôle du portefeuille de filiales et participations, en Algérie et à l'étranger, notamment pour les aspects stratégiques, planification, financiers, ressources humaines et juridiques.
- **Direction Centrale Activités Centrales (ACT) :** chargée de l'élaboration de politique en matière de gestion rationnelle des moyens.
- **Direction Centrale Juridique (JUR) :** chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.
- **Direction Centrale Informatique & Système d'Information (ISI) :** chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique de la société des normes et standards en matière de technologies de l'information du système d'information et de la gestion documentaire.
- **Direction Centrale Marchés et Logistique (MLG) :** chargée de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la société, permettent d'élaborer un politique achat avec ses procédures adaptées de réduire les couts et d'assurer des standards de qualité.
- **Direction Centrale Santé, sécurité & environnement (HSE) :** chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et contrôle de leur application.
- **Direction Centrale Business Développement (BSD) :** nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise.
- **Direction Centrale Recherche & Développement (RDT) :** nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise.

La SONATRACH désormais dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

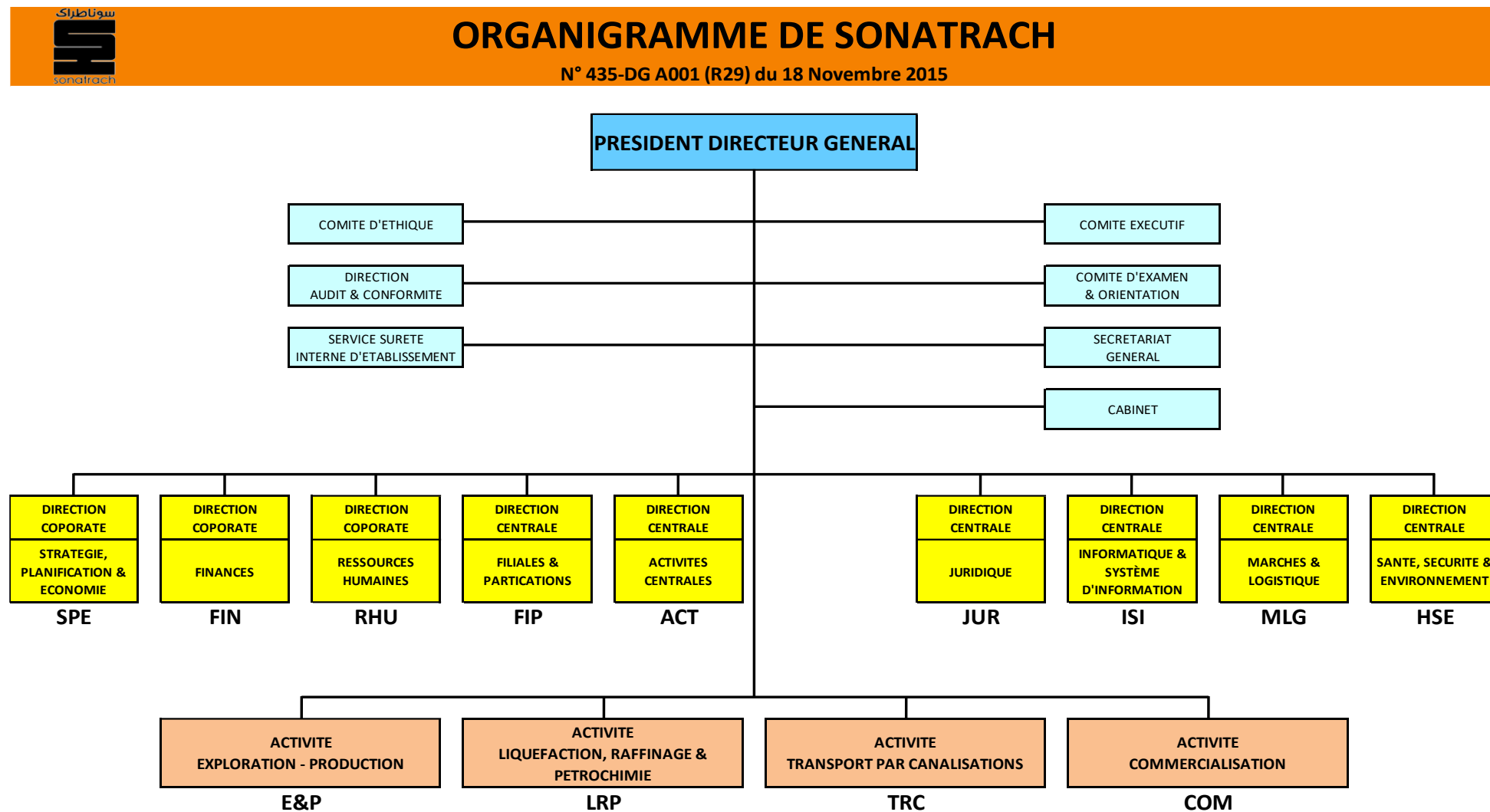
**4.5 Les Activités :**

- Les branches d'activités opérationnelles qui sont:
  - ✓ **Activité Exploration production** : qui a sous sa tutelle l'exploration, la recherche et développement des hydrocarbures et des nouvelles technologies, la production, l'engineering et la construction.
  - ✓ **Activité Liquéfaction raffinage et pétrochimie** : qui a sous sa tutelle la liquéfaction du gaz naturel, la séparation des GPL, le raffinage du pétrole, la pétrochimie et l'étude et développement des nouvelles technologies.
  - ✓ **Activité Commercialisation** : qui a sous sa tutelle la commercialisation extérieure, la commercialisation sur le marché intérieur et le transport maritime des hydrocarbures.
  - ✓ **Activité Transport par canalisation**: qui a sous sa tutelle la liquéfaction du gaz naturel, la séparation des GPL, le raffinage du pétrole, la pétrochimie et l'étude et développement des nouvelles technologies.

Représenté par un directeur général et quatre vices présidents de ses activités aval, amont, commercialisation, transport par canalisation. La « SONTARACH » est organisée en direction fonctionnels et direction opérationnelles.

Se référer à l'organigramme ci-après :

Figure N°07 :



Source : Service Gestion des carrières.

**5. Activité principale :****5.1 L'Activité Exploration et Production (E&P) a pour missions essentielles :**

- L'élaboration et l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier en effort propre et en association ;
- La conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des hydrocarbures ;
- Le développement et l'exploitation des gisements pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures ;
- Les études et la réalisation de projets de développement pour les nouveaux projets, ainsi que les études et la réalisation de projets de réhabilitation des installations de traitement des hydrocarbures ;
- La recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets en interne et la contribution au développement à l'international des métiers relevant de son domaine.

**5.2 Organisation :**

**L'Activité Exploration et Production** est organisée comme suit :

- Un Pôle Exploration et Développement ;
- Un Pôle Exploitation et Production ;
- Un Pôle Engineering et Construction ;
- Une Direction Ressources Humaines ;
- Une Direction Etudes et Planification ;
- Une Direction Finances ;
- Une Direction Juridique ;
- Une Direction Santé, Sécurité et Environnement ;
- Un Coordonnateur Sûreté Interne d'Etablissement ;
- Des Conseillers.

**5.2.1 Pôle Exploration et Développement :**

**Le Pôle Exploration et Développement** a pour missions essentielles :

- La participation à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de la Société en matière d'exploration ;
- La définition de la politique générale de la gestion, la planification et la programmation des opérations de forage ;

La conception et la définition des plans de développement et d'exploitation des gisements, la préparation des programmes y afférents ainsi que la définition des options de développement de chaque champ ;

- La déclinaison de la stratégie et des politiques de SONATRACH relatives aux activités en Association ainsi que la gestion des contrats d'Associations dans l'amont pétrolier et gazier en Algérie.

Le **Pôle Exploration et Développement** est composé de:

Une Division Exploration ;

Une Division Forage ;

Une Division Petroleum Engineering et Développement ;

Une Division Associations ;

Une Direction Projet Développement HMD et Périphéries ;

Une Direction Projet Développement Sud-Ouest ;

Une Direction Projet Stimulation et Evaluation des Puits d'Exploration ;

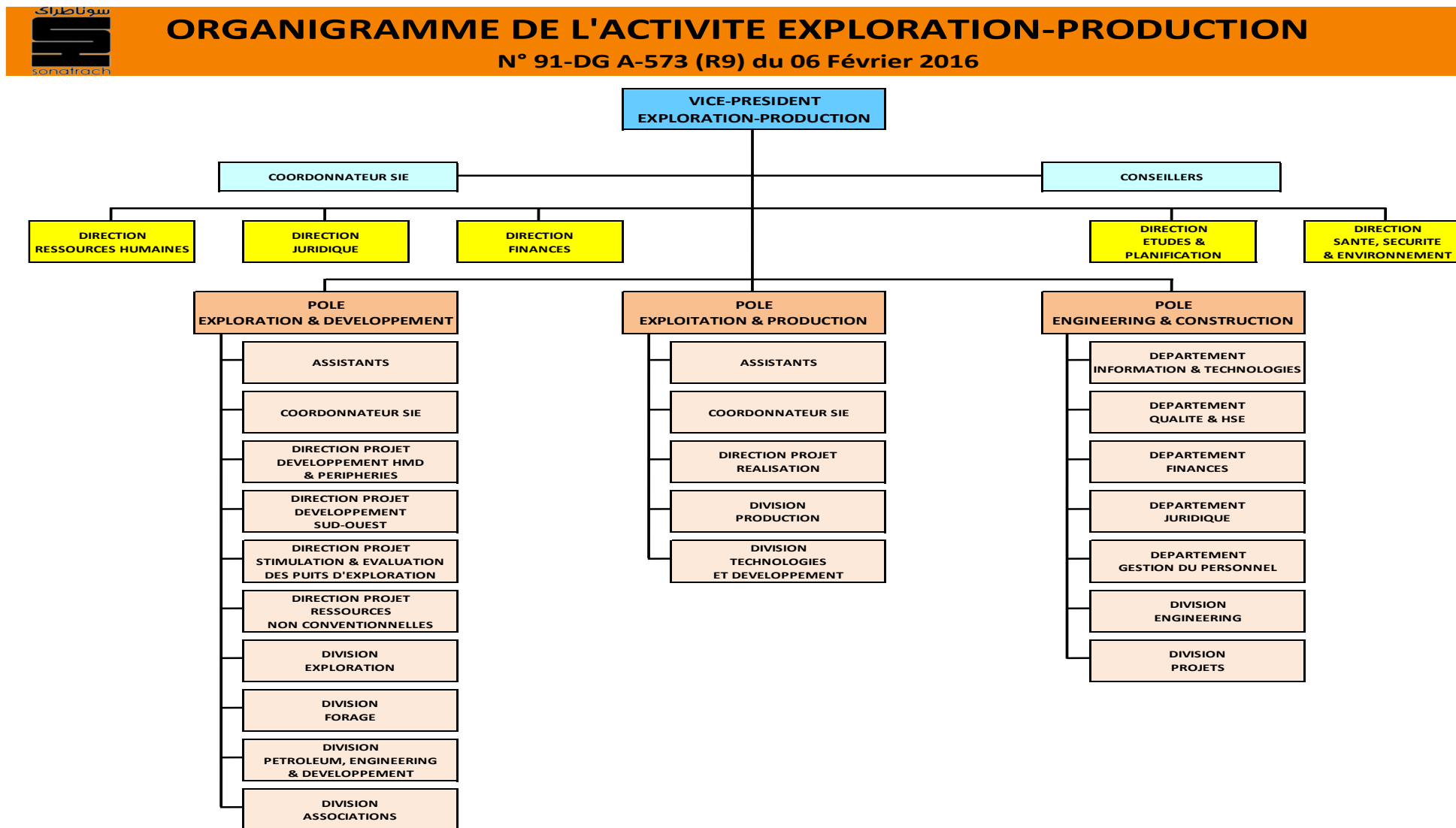
Une Direction Projet Ressources Non Conventionnelles ;

Un Coordonnateur SIE ;

Des Assistants

Se référer à l'organigramme ci-après :

Figure N° 08:



Source : Service Gestion des Carrières

## **Section 2 : Présentation de la division Exploration**

### **1. Présentation générale de la Division Exploration :**

Dans le cadre de notre stage de fin d'études, le choix s'est porté sur la Division Exploration, une des structures opérationnelles de SONATRACH ; qui fait partie de l'**Activité Exploration & Production « E-P »**.

Au moment de la création de la SONATRACH en **1963** ; il n'y avait qu'un simple Département Exploration, Transformé par la suite en Direction en **1972**. Suite à la réorganisation de SONATRACH en date du **04/04/1987**, la Direction Exploration est élevée au rang de Division par la décision **A-00-364 du 18 juin 1988**.

En matière d'exploration et développement des hydrocarbures, **04** contrats d'exploration ont été signés en **2009** avec de grandes compagnies mondiales (ENI, British Gaz « BG », EON RHAUGAS et GAZPROM).

Le nombre des contrats conclus, dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, depuis **2000** s'élèvent à fin janvier **2011** à 47 contrats d'exploration et de développement.

Durant l'année **2014** « SONATRACH » a pu réaliser, grâce aux efforts de sa Division Exploration, en effort propre, **30** découvertes d'hydrocarbures dans des Bassin différents: **le Bassin de Illizi, Berkine, Bechar, Oued Mya et Tahet** .

- **Forage d'exploration** : Le nombre total de puits forés est de **162** dont **150** par SONATRACH en effort propre.
- **Forage de développement** : Le nombre de puits terminés est de **104** dont **80** par SONATRACH en effort propre.

La Production totale d'hydrocarbures, tous produits confondus, s'est élevée à **195,2** millions TEP; La production de SONATRACH en effort propre représente **75%** de la production globale, soit **145,9** millions TEP ; Les exportations en volumes ont atteint **98,4 Millions TEP** et le chiffre d'affaires à l'exportation a atteint **58,45 Milliards US\$**.

#### **La situation des effectifs au 23/05/2017 :**

➤ la Division Exploration est de **1282 agents** qui se répartissent comme suit :

Cadre **77%**

Maitrise **17%**

Exécution **06%**

Dont **26%** femmes et **74%** hommes.

➤ Le lieu d'étude Siège de la Division Exploration Boumerdes est de **790 agents** qui se répartissent comme suit :

Cadre **75%**

Maitrise **19%**

Exécution **06%**

Dont **37%** femmes et **63%** hommes.

## **2. Les Missions de la Division Exploration:**

La division exploration été l'une des divisions opérationnels de l'activité amont de l'entreprise « SONATRACH » et pour missions principales de :

- Conduire et de développer les activités de prospection et de recherche des Hydrocarbures ;
- Participer avec les autres Divisions aux appels d'offres d'exploration en Algérie et à l'étranger ;
- Participer à l'évaluation des offres de partenariats sur des projets d'exploration en Algérie et à l'étranger ;
- La mise en œuvre de la stratégie de l'Entreprise en matière d'exploration ;
- Préparer, établir et recommander les programmes techniques d'exploration et leur suivi ;
- Développer et conduire les travaux d'analyse en matière de géologie et de géophysique ;
- Gérer et suivre les contrats en propre et en association ;
- Développer l'expertise dans le domaine de l'exploration.

## **3. L'organisation de la Division d'exploration :**

La Division Exploration est organisée comme suite :

- **La Direction Région Est**

La Direction Région Est se compose de trois (03) Département :

- Département Bassin Illizi.
- Département Bassin Berkine Est.
- Département Bassin Berkine Ouest.

- **La Direction Région Centre**

La Direction Région Centre se compose de deux (02) Département :

- Département Bassin Oued Mya.
- Département Bassin Amguid-Messaoud.

- **La Direction Région Ouest :**

La Direction Région Ouest se compose de trois (03) Département :

- Département bassin Béchar-Oued Namous.
- Département Bassin Ahnet-Gourara.
- Département Bassin Tindouf-Reggane-Sbaa.

- **La Direction Région Nord :**

La Direction Région Nord se compose de deux (02) Département :

- Département Bassin tell & Offshore.
- Département Bassin Sud Est Constantinois & Atlas.

- **La Direction Assets en Partenariat :**

La Direction Assets en Partenariat se compose de deux (02) Départements :

- Département Activités en Association.
- Département Synthèse & Reporting.

- **La Direction des Opérations d'Exploration :**

La Direction des Opérations d'Exploration se compose de Cinq (05) Département :

- Département Géologie.
- Département Géophysique.
- Département Évaluation des Réservoirs.
- Département Surface.
- Département Administration Générale & Finances.

- **La Direction Étude et Synthèse :**

La Direction Études & Synthèse se compose de trois (03) Département :

- Département analyse des bassins.
- Département réservoirs et réserves.
- Département études et techniques nouvelles.

- **La Direction Data Management :**

La Direction Data Management se compose de Cinq (05) Département :

- Département Processing.
- Département Banque de Données.
- Département Data Servicing.
- Département Technologie de l'Information.
- Département Patrimoine de Data.

- **La Direction Planification :**

La Direction Planification se compose de deux (02) Département :

- Département Planification & Contrôle de Gestion.
- Département Évaluations Économiques & Statistiques.

- **La Direction Finances:**

La Direction Finances se compose de deux (02) Département :

- Département Finances et Comptabilité.
- Département Trésorerie & Budget.
- 

- **La Direction Gestion du Personnel :**

La Direction Gestion du Personnel se compose de deux (02) Départements :

- Département Gestion des Ressources Humaines.
- Département Développement des Ressources Humaines.

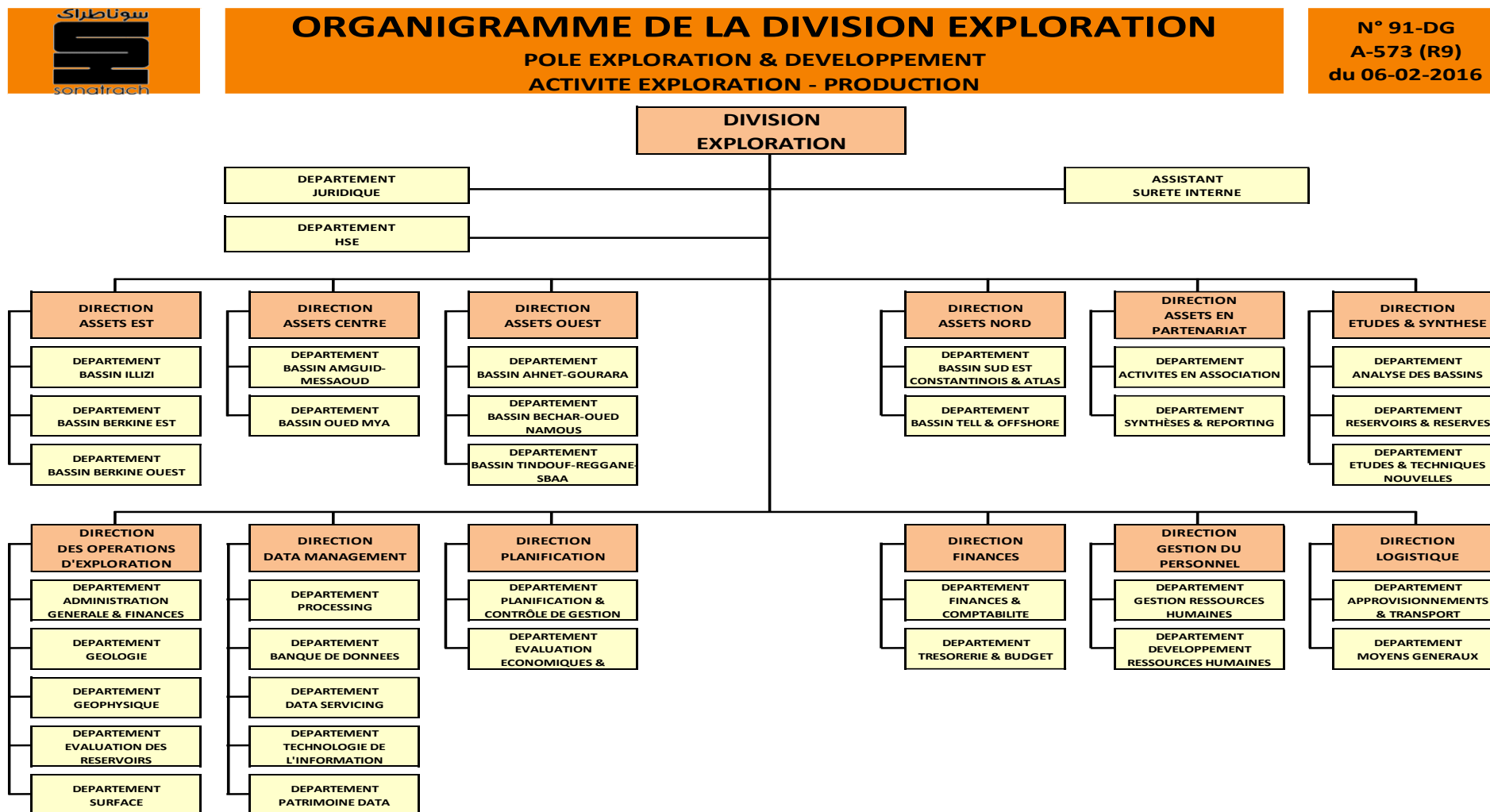
- **La Direction Logistique :**

La Direction Logistique se compose de deux (02) Départements :

- Département Approvisionnements & Transport.
- Département Moyens Généraux.
  
- **Le Département Juridique.**
- **Le Département H.S.E.**
- **La Cellule Sûreté Interne.**
  
- **Direction Gestion du Personnel :**
  - Le Département Gestion des Ressources Humaines.
  - Le Département Développement des Ressources Humaines.

Se référer à l'organigramme ci-après :

Figure N°09 :



Source : Service de la Gestions des Carrière

**3.1 Direction du Personnel :****3.1.1 Missions de la Direction Gestion du Personnel :**

- La mise en œuvre des politiques, règles et procédures arrêtées par la Société en matière de gestion des ressources humaines ;
- L'élaboration des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi, de formation et salaires et leur transmission à la Direction Ressources Humaines de l'Activité E&P .
- L'élaboration et la transmission à la DRH/E&P du Tableau de Bord Ressources Humaines de la Division ;
- La réalisation et le suivi des actions de formation de courte durée, dans le cadre des plans et budgets approuvés ;
- L'élaboration des bilans annuels d'exécution des plans ;
- La gestion et le suivi des organigrammes des effectifs de la Division ;
- La gestion administrative, paie et sociale du personnel (hormis les Cadres Supérieurs, Chef de Département et plus) du Siège de la Division ;
- La mise en œuvre du système de rémunération et la contribution à son développement au sein de la Division ;
- L'application de la législation en vigueur en matière de médecine du travail et de prévention des risques professionnels ;
- La prévention et le règlement, au niveau de la Division, des conflits socioprofessionnels individuels et collectifs ;
- Le reporting vers la **DRH/E&P** en matière de gestion des Ressources Humaines de la Division.

**3.1.1.1 Département Développement des Ressources Humaines :****A pour missions essentielles :**

- L'application des politiques de l'Entreprise en matière de sélection, recrutement, induction, gestion des carrières et formation ;
- L'élaboration et la mise à jour des manuels d'organisation et de procédures spécifiques à la Division ;
- La satisfaction des besoins des structures, en personnel compétent et qualifié ;

- L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de développement ressources humaines (plan de mobilité, plans de carrière, plans de succession, ...)
- La mise en place et le suivi du système de management de la performance ;
- La réalisation et le suivi du tableau de bord, des bilans et plans à court et moyen terme de la Division Exploration en matière d'emploi, de formation et de masse salariale.

J'ai débuté mon stage dans le Département Développement des Ressources Humaines qui se constitue de deux services soit :

**•Service Formation :**

Le Service Formation a pour mission :

- L'application de la politique de l'Entreprise en matière de formation ;
- L'élaboration des prévisions de Formation annuelles et pluriannuelles ;
- La consolidation et l'élaboration des plans de formation en adéquation avec les objectifs de développement des Ressources Humaines de la Division ainsi que les budgets correspondants et assurer la mise en œuvre (induction, perfectionnement, stage apprentissage, séminaire) ;
- L'élaboration et l'analyse des tableaux de bord et bilans de la formation ;
- L'évaluation des actions de formation et proposer des améliorations ;
- La constitution et l'actualisation d'une banque de données relative aux moyens de formation nationaux et étrangers susceptible de répondre aux besoins de la Division ;
- La participation à l'élaboration et la mise en œuvre des conventions de partenariats avec les universités et organes de formation ;
- la concrétisation des prévisions en matière d'effectifs, inscrites dans le plan de recrutement ;
- Le reporting périodique sur l'activité au management.

**•Service Gestion des Carrières :**

Le Service Gestion des Carrières est chargé de :

- La gestion en collaboration avec les autres services RH, le fichier de carrière informatisé « RESHUM », de l'ensemble du personnel de la Division ;

- L'élaboration, la consolidation et l'analyse des prévisions des effectifs (budget emploi et salaire) annuelles et pluriannuelles, ainsi que le plan de recrutement ;
- L'examen de toute requête relative à l'évolution de carrière et donner un avis sur la base de l'adéquation profils / exigences du poste ;
- L'organisation, la supervision et la mise en place des systèmes de planification des effectifs, de gestion des carrières et participation aux actions de formation ;
- La réalisation des analyses, d'études ou d'enquêtes spécifiques relatives au personnel, demandées par la Division ou l'Entreprise ;
- L'élaboration et l'analyse des tableaux de bord des ressources humaines en collaboration avec les services de la Direction ;
- L'établissement de bilan annuel de réalisation emploi et salaire, ainsi que le rapport d'activité annuel du Département ;
- Le reporting périodique sur l'activité au management.

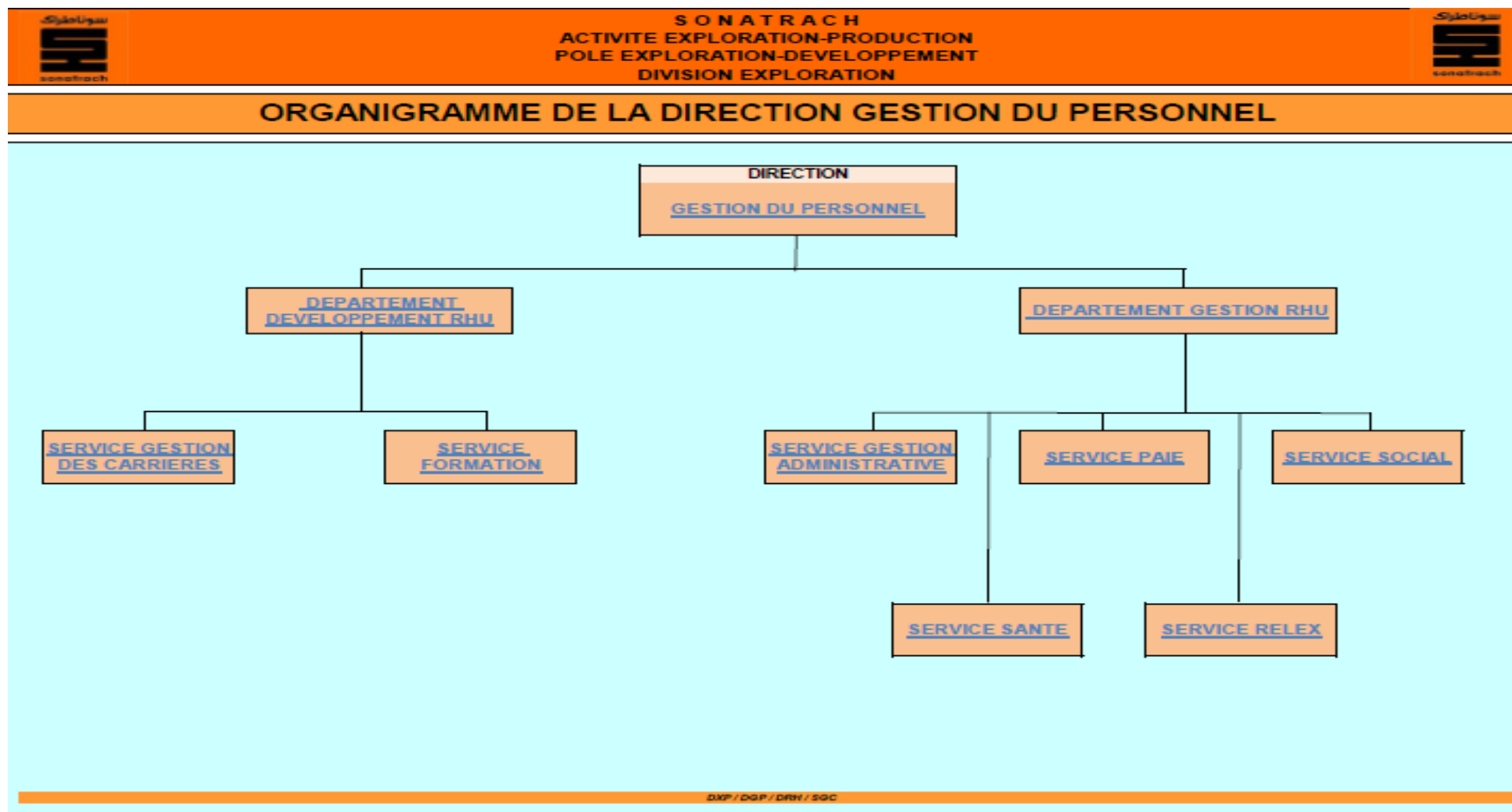
- **Service recrutement :**

Le service recrutement est pour mission :

- Elaboration d'un plan des prévisions concernant les plans de recrutement.
- la gestion de programme et les suivis nouvelle recrue.
- élaboration une base de données comme source de donnée a l'entreprise.

Se référer à l'organigramme ci-après :

Figure N°10 :



Source : Service gestion des carrières

# **Chapitre 04**

**La Gestion des Carrières au sein  
de la Division Exploration  
SONATRACH**

---

**Introduction de Chapitre :**

Dans le cadre de notre étude, et afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, notre choix s'est porté sur l'entreprise SONATARCH Plus exactement « La Division D'Exploration » comme lieu de stage. Cela va nous permettre en plus d'analyser le système de gestion des carrières mis en place au sein de cette entreprise, d'évaluer son aptitude à répondre aux attentes et aspirations des employés, sa capacité à les motiver et les inciter à être impliqués dans leur travail ainsi qu'à les retenir et les empêcher de quitter l'organisation.

Ce présent chapitre a pour objet de présenter la partie pratique de notre recherche « **Le Rôle de la Gestion des Carrières et le Parcours Professionnel dans l'Evolution de l'Employé** ». Dans la première section il serait utile de présenter le diagnostic de la politique RH de l'organisation SONATRACH, ensuite à la deuxième section nous allons présenter notre démarche méthodologique, exposer les résultats de notre étude et à la fin nous allons terminer par les recommandations.

---

## **Section 01 : Diagnostic de la Politique RH de l'Organisation SONATRACH.**

### **1. Les Politiques RH de l'Organisation SONATRACH :**

#### **1.1 La politique de Gestion Prévisionnelle :**

- ✓ **La finalité** :« Maîtriser les effectifs et piloter les populations et métiers clés ».

##### **1.1.1 Les principes de la Gestion Prévisionnelle :**

- Le management de la fonction Ressources Humaines doit être associé à la gestion des projets de développement de l'Entreprise.
- SONATRACH doit se doter de normes d'effectifs adaptées son environnement et à son secteur d'activité.
- Les indicateurs de la gestion prévisionnelle doivent être intégrés aux Indicateurs Clés de Performance des managers.
- Les managers opérationnels et la fonction Ressources Humaines doivent être associés dans les revues de filières des métiers clés.
- Le PMTE doit contenir dans son Ressources Humaines la planification des effectifs des métiers clés.

##### **1.1.2 Les principes d'Efficacité de la Gestion Prévisionnelle :**

- ✓ La gestion prévisionnelle permet à l'Entreprise d'adapter ses ressources humaines aux impératifs de la stratégie et à ceux de l'environnement.
- ✓ La gestion prévisionnelle consiste à adopter une approche à la fois qualitative et quantitative de la gestion des effectifs et des compétences.
- ✓ La gestion prévisionnelle est un exercice managérial. Elle engage le management et la fonction Ressources Humaines dans la réflexion et l'action sur les métiers clés de l'Entreprise, garantissant ainsi le maintien de son avantage concurrentiel.
- ✓ La gestion prévisionnelle agit sur la compétitivité de l'Entreprise en définissant des normes qui régissent les effectifs dans les unités de production et de support.
- ✓ La gestion prévisionnelle est un outil de pilotage de pyramide des âges, Elle participe de fait à la préparation de la « relève ».
- ✓ La gestion prévisionnelle inscrit la fonction Ressources Humaines dans un rôle de partenaire en l'associant aux préoccupations opérationnelles des managers.

- ✓ La gestion prévisionnelle est en amont de toutes les autres composantes de la politique Ressources Humaines. En s'appuyant sur les besoins opérationnels exprimés en termes d'effectifs et de compétences, elle permet de coordonner les recrutements, les actions de formation et les opérations de mobilité dans l'Entreprise.

### **1.1.3 L'Articulation entre la gestion prévisionnelle et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise :**

- **Gestion Prévisionnelle et « Stratégie » :**La gestion prévisionnelle permet de décliner la stratégie d'ensemble en objectifs stratégiques opérationnels.
- **Gestion prévisionnelle et « Recrutement » :** La gestion prévisionnelle induit le recrutement en définissant qualitativement et quantitativement dans l'Entreprise a besoin.
- **Gestion Prévisionnelle et « Développement des compétences » :** La gestion prévisionnelle se doit d'aider l'Entreprise à maintenir son avantage concurrentiel. De ce fait, elle orchestre les actions de la fonction Ressources Humaines en matière de développement des compétences dont l'une des principales modalités et la formation.
- **Gestion prévisionnelle et « Parcours Professionnels et Carrière » :**La gestion prévisionnelle régit le mouvement dans l'Entreprise qui se traduit sur ses ressources humaines par une mobilité tant transversale que verticale. Elle participe de ce fait à la motivation du personnel.

## **1.2 La politique de Recrutement :**

- ✓ **La finalité :**« Se donner les moyens d'attirer les talents ».

### **1.2.1 Les principes du Recrutement :**

- Les atouts de SONTRACH en termes de développement professionnel doivent être communiqués.
- Des liens étroits avec les sources appropriées de recrutement doivent être mis en place.
- Le processus de recrutement doit être segmenté par Activité.
- La politique d'induction doit être adaptée aux profils et aux Activités.

**1.2.2 Les principes d'Efficacité du Recrutement :**

- ✓ L'efficacité du recrutement repose notamment sur la capacité à anticiper les besoins à moyens et long terme tout en se donnant les moyens de pouvoir réagir rapidement à des besoins ponctuels à court terme.
- ✓ L'anticipation des besoins de recrutement est réalisée notamment dans le cadre de la « gestion prévisionnelle » qui définit des objectifs développements des métiers. Cette connaissance des besoins de recrutement permet à SONATRACH de mieux cibler et d'exprimer ses attentes vis à vis des sources de recrutement. Elle permet notamment de concevoir des modes de coopération et d'identifier conjointement les évolutions à apporter aux contenus des programmes et aux modalités pédagogiques.
- ✓ Une fois le principe du recrutement décidé par le management, des marges de manœuvre sont laissées aux responsables Ressources Humaines pour engager rapidement le processus de sélection et accélérer le processus de décision. Cette souplesse doit néanmoins s'accompagner d'une vérification systémique, quand un poste devient vacant, qu'il n'existe plus aucune solution pour pourvoir ce poste en interne.
- ✓ Les activités définissent des modalités d'application des processus de recrutement en fonction des spécificités de leurs métiers. Néanmoins, pour les métiers transverses, les critères de sélection sont identiques quelle que soit l'Activité et sont définis par la Direction des Ressources Humaines du Siège.
- ✓ La politique et les processus doivent être mis en œuvre dans la perspective d'attirer des talents nationaux et internationaux.
- ✓ Le besoin de recrutement s'exprime en termes de compétences et d'expérience professionnelle.
- ✓ Un soin particulier sera porté à la détection et au recrutement de talents féminins.
- ✓ La réussite du recrutement résulte aussi de l'accompagnement du nouvel embauché lors de ses premiers mois dans l'Entreprise.
- ✓ Dans cette perspective, les collaborateurs recrutés doivent suivre un programme d'intégration. L'objectif de ces programmes est de présenter et faire partager les valeurs, la culture, les métiers et l'environnement de SONATRACH. Ces programmes s'appliquent à l'ensemble des nouveaux embauchés ; ils sont déclinés en fonction des profils (cadres supérieurs, ingénieurs, agents de maîtrises...) et mis en œuvre au sein des Activités.
- ✓ Par ailleurs, il est nécessaire d'accompagner les jeunes recrues dans leur prise de responsabilité. En effet, leur formation académique ne leur permet pas toujours d'être immédiatement opérationnels. Des programmes d'induction sont conçus pour

accompagner les recrutés ; ces programmes consistent notamment à organiser une tournée dans différentes structures, à travailler en binôme sur un ou plusieurs postes, et mettre le collaborateur en situation de démontrer sa capacité à résoudre un problème concret et réel. les principes de l'induction sont définis par la Direction des Ressources Humaines du Sièges et les modalités sont définies par les Activités.

- ✓ Les programmes d'intégration et d'induction font l'objet d'un pilotage et d'une évaluation de leurs résultats en vue d'une amélioration continue

### **1.2.3 L'Articulation entre le Recrutement et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise :**

- **Recrutement et « Gestion Prévisionnelle » :** La gestion prévisionnelle identifie les besoins de recrutement à moyen et long terme par métier, à partir des objectifs stratégiques de développement de l'Entreprise.
- **Recrutement et « Parcours Professionnels et Carrière » :** Les processus « Bourse de l'emploi » et « Mouvement sur les postes non organiques » permettent d'identifier des besoins de recrutement à court terme.

### **1.3 La politique de Développement des Compétences :**

- ✓ **La finalité :** « Développer les compétences et assurer leur transfert ».

#### **1.3.1 Les principes du Développement des Compétences :**

- La politique doit intégrer tous les moyens d'acquisition et développement des compétences au-delà de la formation.
- Des référentiels des compétences doivent être mis en place pour les métiers clés.
- Les experts doivent être identifiés et leur rôle dans le transfert de compétences.

#### **1.3.2 Les principes d'Efficacité du Développement des Compétence :**

- ✓ Le développement des compétences permet à l'Entreprise d'adapter ses ressources humaines aux évolutions de ses métiers et de son environnement permettant ainsi le maintien de son avantage concurrentiel.
- ✓ Le développement des compétences contribue au pilotage des métiers clés de l'Entreprise en identifiant, et en développant les compétences de ces métiers.
- ✓ Les axes prioritaires du développement des compétences doivent répondre aux objectifs de l'Entreprise en facilitant la mise en œuvre des plans stratégiques et opérationnels.

- ✓ Le développement des compétences doit mettre à la disposition de chaque collaborateur les modalités de développements des compétences appropriées pour assurer la réalisation de ses objectifs.
- ✓ Le développement des compétences doit s'appuyer sur des critères objectifs, motivés et justifiés s'assurant de cohérence du plan individuel de développement avec le parcours professionnel de chaque collaborateur.

### **1.3.3 L'Articulation entre le Développement des Compétences et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise :**

- **Développement des Compétences et « Gestion Prévisionnelle » :** Le développement des compétences doit s'appuyer sur les axes prioritaires issus de la gestion prévisionnelle et aussi ;se focaliser sur les métiers clés identifiés dans la politique de gestion prévisionnelle.
- **Développement des Compétences et « Parcours Professionnels et Carrières » :** Le Développement des Compétences permet la gestion des filières des métiers clés de l'Entreprise ; Aussi il doit accompagner les parcours professionnels de chaque collaborateur.
- **Développement des Compétences et « Communication Managériale » :** Le Développement des Compétences doit permettre de développer les compétences managériales nécessaires aux pratiques de communication interne.

### **1.4 La politique de Parcours Professionnels et Carrière :**

- ✓ **La finalité :**« Donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité »

#### **1.4.1 Les principes des Parcours Professionnels et Carrière :**

- Les postes clés doivent être identifiés et leur succession préparées.
- Pour tous les métiers les filières doivent être formalisées. Les filières expriment des parcours professionnels et mettent en évidence des liens de progression entre des emplois au sein d'un même métier.
- Pour les métiers clés les filières doivent être formalisées avec les modalités de progression, en termes de performance et de développement des compétences.
- Les compétences clés doivent être affectées sur les projets de développement.
- Les managers et les responsables de la fonction RH doivent être co-responsables de la constitution des équipes.

**1.4.2 Les principes d'Efficacité des Parcours Professionnels et Carrière :**

- ✓ La performance de la gestion des parcours professionnels et de la mobilité repose sur la capacité de l'Entreprise à anticiper les mouvements à moyen et long terme et à concevoir des scénarios de mobilité, développant de ce fait sa faculté à gérer au mieux les besoins de mobilité à court terme.
- ✓ Les responsables Ressources Humaines contribuent à donner de la visibilité sur des parcours professionnels et apportent une valeur ajoutée dans la gestion de la mobilité grâce à leur connaissance approfondie des collaborateurs d'une part, et des postes d'autre part, leur permettant ainsi de trouver la meilleure adéquation homme-poste.
- ✓ La mobilité doit être un levier de la performance globale de l'Entreprise. A cet égard les responsables hiérarchique directs d'un poste à pouvoir sont responsables du choix de leur équipe dans la mesure où leur performance individuelle sera évaluée au regard des résultats de leurs collaborateurs. Ils doivent exprimer clairement aux responsables Ressources Humaines leurs attentes en termes de profils et de compétences.
- ✓ Une coopération étroite et proactive entre les responsables Ressources Humaines et les managers permet donc de trouver la meilleure adéquation homme-poste de manière objective et transparente tout en évitant de trop longues ruptures dans les successions.
- ✓ Une fois que les collaborateurs ont commencé à faire leurs preuves au sein de l'Entreprise, les critères de performance et de compétence doivent être privilégiés par rapport au critère du diplôme dans les décisions de mobilité.
- ✓ Un soin particulier doit être pris par les managers et les responsables Ressources Humaines à la promotion des collaborateurs féminins dont la performance et les compétences sont avérées.
- ✓ Il convient d'adopter une démarche pragmatique dans la formalisation des parcours professionnels et des modalités de progression en se focalisant d'abord sur les métiers et les compétences clés, puis en étendant progressivement leur champ. Éviter l'écueil d'une trop grande sophistication est une nécessité, pour faire partager et transmettre rapidement un message clair sur les possibilités d'évolution et de développement au sein de l'Entreprise.
- ✓ De la même façon, la réussite de la mise en place des plans de succession passera par l'extension progressive du champ des postes clés.

### **1.4.3 L'Articulation entre les Parcours Professionnels et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise :**

- **Parcours Professionnels et « Stratégie » :** La conception et l'animation des parcours professionnels au travers de la mobilité doivent être réalisées au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Parcours Professionnels et « Gestion Prévisionnelle » :** Les processus de gestion de la mobilité à moyen terme (« plan de succession ou plan de relève », « plan de mobilité filière ») alimentent la gestion prévisionnelle.
- **Parcours Professionnels et « Recrutement » :** Les processus de gestion de la mobilité à court terme permettent d'identifier des besoins en recrutement.
- **Parcours Professionnels et « Développement des Compétences » :** Les modalités de progression dans les filières en termes de compétences sont définies dans les processus de Développement des Compétences.
- **Parcours Professionnels et « Management de la Performance » :** Les critères de mobilité reposent notamment sur l'évaluation de la performance des collaborateurs.

### **1.5 La politique de Communication Interne Managériale :**

- ✓ **La finalité :** « Mettre le manager au cœur du dispositif de communication ».

#### **1.5.1 Les Principes de la Communication interne :**

- Un profil du manager en termes de communication doit être défini.
- Un langage commun doit être défini et diffusé par les managers de SONTRACH.

#### **1.5.2 Les Principes d'Efficacité de la Communication Interne Managériale :**

- ✓ La communication interne doit du manager l'acteur principal de la diffusion des plans stratégiques et opérationnels, contribuant ainsi au processus de transformation de l'entreprise.
- ✓ La communication interne doit mettre l'accent sur la création d'une communauté de langage et de vision diffusée en priorité par le management.
- ✓ L'efficacité de la communication interne repose sur la capacité des managers à avoir un rôle actif dans la transmission d'informations et dans l'écoute de leurs collaborateurs et de l'environnement interne. Le profil du manager en termes de communication doit donc être clairement défini, renforçant ainsi la culture managériale de l'entreprise.

**1.5.3 L'Articulation Entre La communication Interne Managériale et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise :**

- **Communication Interne et « Parcours Professionnels et Carrière » :** La gestion du référentiel des postes clés permettra l'identification des managers.
- **Communication Interne et « Développement des Compétences » :** Le développement des compétences managériales se fera dans le cadre des modalités définies par la politique de développement des compétences.
- **Communication Interne et « Management de la Performance » :** Le manager sera évalué sur ses compétences et ses objectifs en matière de communication interne dans le cadre des processus définis dans la politique de management de la performance.

---

**Section 02 : Etude de l'efficacité du système de gestion des carrières.**

Dans cette section nous allons présenter l'enquête au sein de La Division Exploration « SONATRACH » à la wilaya de Boumerdes relative à la fonction et l'impact du système de gestion des carrières et ceci d'après une étude statistique nous clôturons par l'analyse des résultats obtenus.

**1. La démarche méthodologique de l'enquête :**

Tout travail scientifique consiste à faire une recherche méthodologique qui lui permette d'apporter un éclaircissement du sujet abordé, et une réponse à la problématique posée.

**1.1 la présentation de l'échantillon :**

Nous avons opté pour la méthode probabiliste : échantillonnage aléatoire simple. Nous avons retenu un échantillon de 40 personnes travaillent à la Division Exploration « SONATRACH » et qui occupent des postes différents : cadres, maitrises et des exécutants. À qui nous avons distribué le questionnaire. Et les 40 questionnaires nous ont été retournés.

**1.2 Présentation de l'outil de collecte des données :****1.2.1 L'enquête par questionnaire :**

Une enquête par questionnaire est définie comme étant : une recherche méthodique d'informations reposant sur des questions et des témoignages et, qui une fois analysés, permettront le plus souvent, de mieux connaître une situation pour mettre en place ou évaluer une action.

**1.2.2 Le Questionnaire :**

Nous pouvons définir le questionnaire comme : « Une liste de questions de différentes formes, qui sont posées oralement ou par écrit en vue de recueillir des informations sur un sujet particulier ».

Le questionnaire est un outil très fréquemment utilisé, très efficace et adaptable à de nombreux problèmes du fait de la variété des questions pouvant être posées. Concevoir un questionnaire est une opération délicate qui doit être menée avec une méthode et précaution si on ne veut pas qu'il soit source d'informations fausses. C'est pourquoi, le questionnaire doit être pré test.

Plusieurs types de questions sont utilisés dans un questionnaire :

- ✓ Les questions ouvertes : L'interviewé doit répondre en choisissant ses propres termes.
- ✓ Les questions fermées : L'interviewé doit répondre par oui ou non.
- ✓ Les questions à choix multiples : elles tolèrent une plage de réponses plus diversifiée que les questions fermées, elles sont plus faciles à coder que les questions ouvertes.

Notre questionnaire se compose de 19 questions, ces derniers sont de types ouverts, semi ouverts, fermés, et à choix multiples, dont certaines d'entre elles utilisent une échelle de Likert, cette diversité est voulue, le but c'est de faciliter la contribution des enquêtés et de les inciter à répondre.

On va répartir les données obtenues en un ensemble d'axe afin de faciliter notre interprétation et analyse, en plus nous utilisons des méthodes statistiques descriptives.

Les questionnaires ont été distribués le 27-04-2017 et récupérés le 14-05-2017.

## 2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

Nous avons utilisé les logiciels SPSS et EXCEL pour le dépouillement des résultats, du questionnaire et pour établir les graphes.

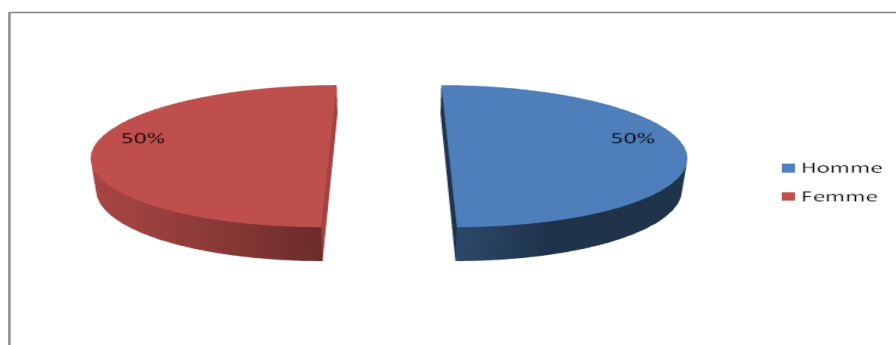
### 2.1 Présentation des résultats de l'enquête :

Nous commençons par l'axe d'identification ou bien la fiche signalétique, cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation à savoir le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté.

#### 2.1.1 La fiche signalétique :

##### ➤ Sexe :

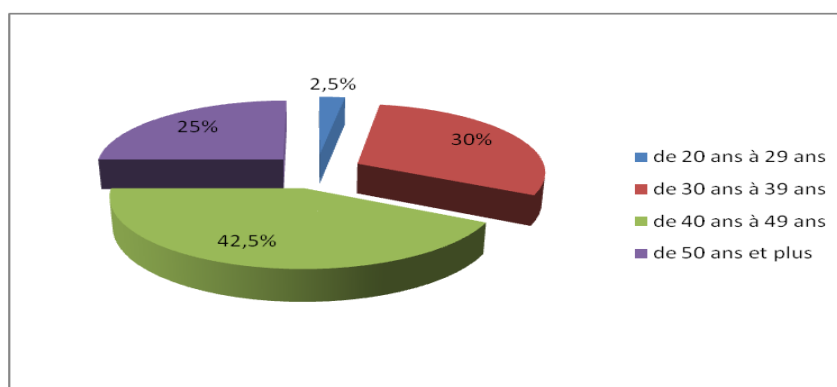
**Figure N°11 : La répartition graphique de la répartition selon le sexe.**



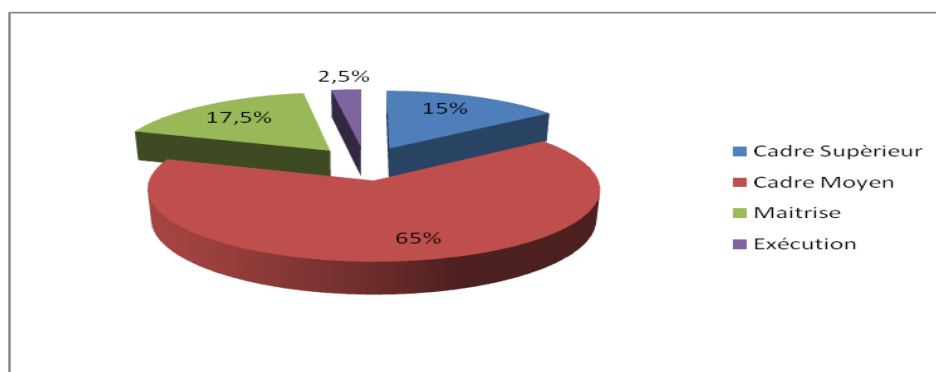
**Commentaire :**

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 40 personnes ; On peut remarquer à travers le graphe et tableau au-dessus qu'il y a un équilibre entre les deux sexes dans l'échantillon que nous avons étudié.

Alors que la population masculine au sein de la Division est plus forte que la population féminine ;Chose que nous-mêmes avons observée.

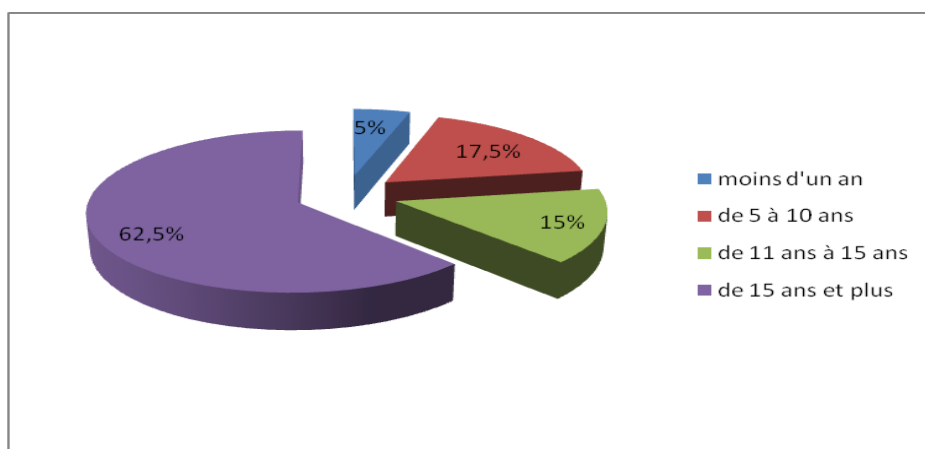
**➤ Age :****Figure N°12 : Répartition d'échantillon par tranche d'âge.****Commentaire :**

Les résultats obtenus lors de notre enquête nous ont révélé que : **42,5%** de la population de notre échantillon sont entre 40 et 45 ans, **30%** sont entre 30 et 39 ans, et **25%** ont plus de 50 ans et **2,5 %** sont entre 20 ans et 29 ans. Cela dit que l'entreprise doit investir dorénavant dans le recrutement des jeunes afin de donner un nouveau souffle aux objectifs et à la manière dont l'entreprise gère ses problèmes, ainsi que le développement de ces activités.

**➤ Catégorie socioprofessionnelle :****Figure N° 13 : Répartition d'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.**

**Commentaire :**

Les résultats obtenus montrent que 65% des personnes interrogées sont des cadres, 17,5% sont des agents de maîtrise, 15 % des cadre supérieur et enfin 2,5 % sont des agents d'exécution .Ces résultats peuvent être expliqués par le caractère administratif des fonctions exercées au sein de SONATRACH. D'autre part ces résultats reflètent un niveau de compétence relativement élevé des employés.

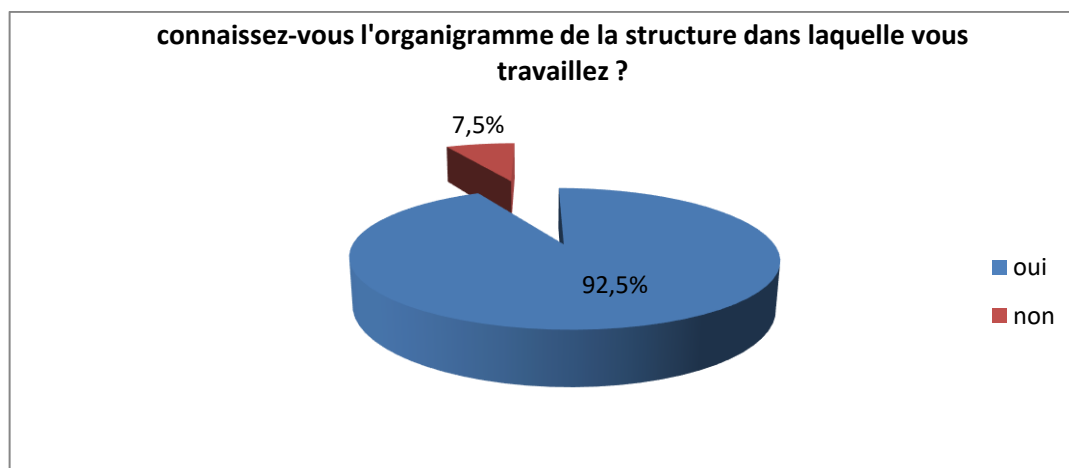
**➤ Ancienneté :****Figure N° 14 : Répartition d'échantillon par niveau d'ancienneté.****Commentaire :**

Nous constatant que 77,5% de la population de l'échantillon ont plus de 10 ans d'ancienneté (62,5% qui ont une ancienneté plus de 15 ans, et 15% ont plus de 20 ans d'ancienneté), ce qui explique une bonne connaissance des employés de leurs entreprises ainsi que sa culture et les méthodes de travail utilisés. 17,5 % de la population de l'échantillon ont entre 5 ans et 10 ans d'ancienneté et 5 % moins d'un an.

### 2.1.2 Le Questionnaire :

**Question N°01. : Connaissez-vous l'organigramme de la structure dans laquelle vous travaillez ?**

**Figure N°15 :La représentation graphique de la réponse à la question N° 01.**



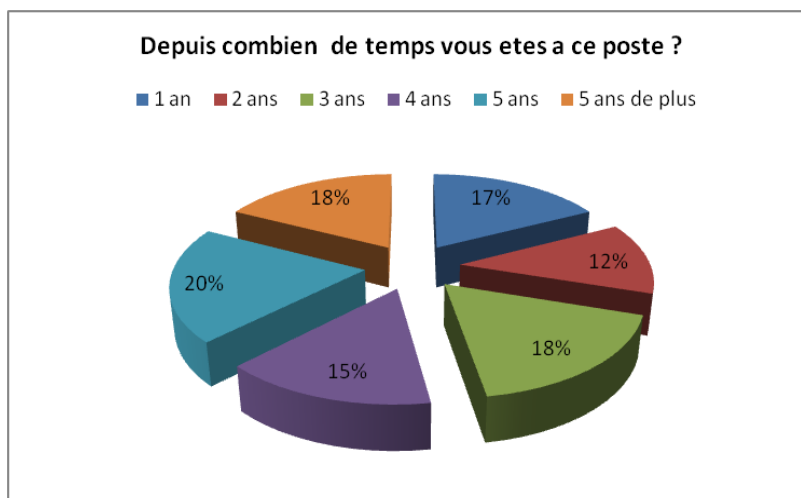
#### Commentaire :

Selon le graphe **92,5 %** des personnes interrogées connaissent l'organigramme de la structure dans laquelle ils travaillent contre **7,5%** qui n'ont pas d'information sur l'organigramme de la structure dans laquelle ils travaillent, ce qui est très important pour chaque travailleur d'avoir une idée précise de son milieu de travailleur.

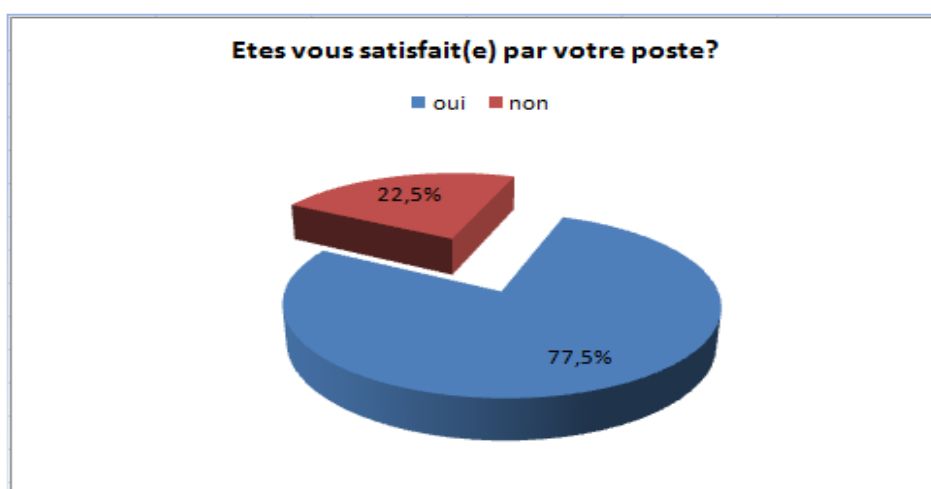
**Question 02 : Depuis combien de temps vous êtes à ce poste ?**

**Tableaux N°02 : La réponse de l'échantillon à la question N°02 « A ».**

Question N°02 « A »	Fréquence	Pourcentage
1 an	7	17,5 %
2 ans	5	12,5%
3 ans	7	17,5%
4 ans	6	15,0%
5 ans	8	20,0%
5 ans de plus	7	17,5%
Total	40	100,0%

**Figure N°16 : La représentation graphique de la réponse à la question N° 02 « A ».****Commentaire :**

D'après le tableau au-dessus nous remarquons que 70% des personnes interrogées ont 3 ans de plus dans le même poste, 12,5% qui ont 2 ans et 17,5% qui ont 1 an dans le même poste, pour les 70% qui n'ont pas changé de poste et surtout les 17,5% qui plus de 5 ans dans le même poste on constate qu'ils n'ont pas évolué dans leur carrière n'y bénéficie d'une promotion.

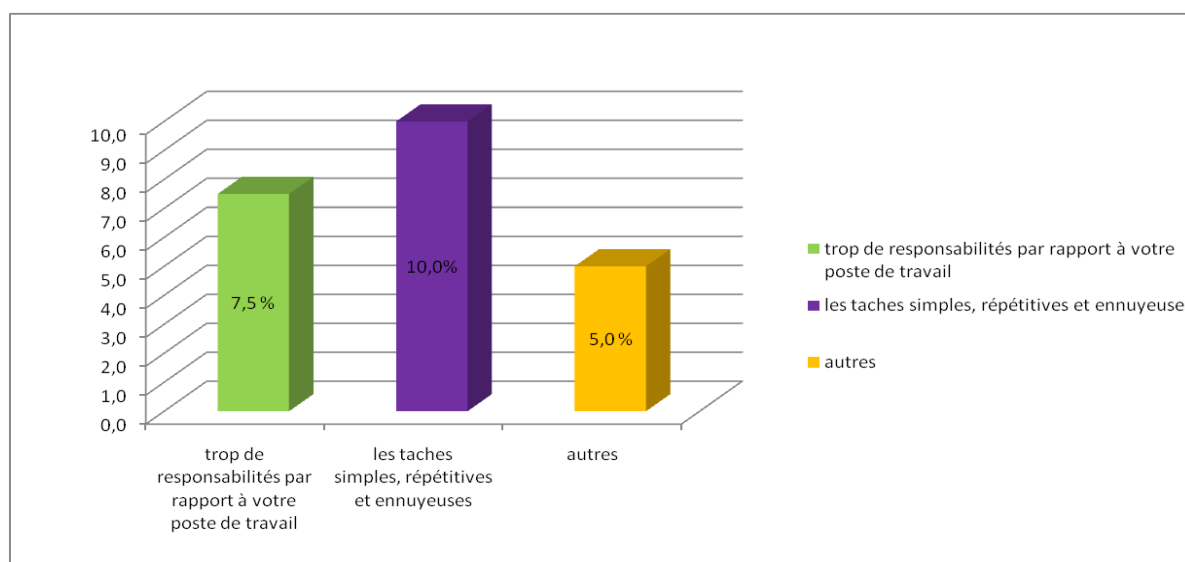
**B) Etes-vous satisfait(e) de votre poste ?****Figure N°17 : La représentation graphique de la réponse à la question N°02 « B ».**

Si « Non », est-ce parce que ?

**Tableau N°03 : La réponse de l'échantillon à la question N°02 « C ».**

Question N°02 « C »	Fréquence	Pourcentage
Trop de responsabilité par rapport au poste de travail	3	7,5%
Les tâches simples, répétitives et ennuyeuses	4	10%
Autre	2	5%
Total	9	22,5%

**Figure N° 18 : La représentation graphique de la réponse à la question N°02 « C ».**

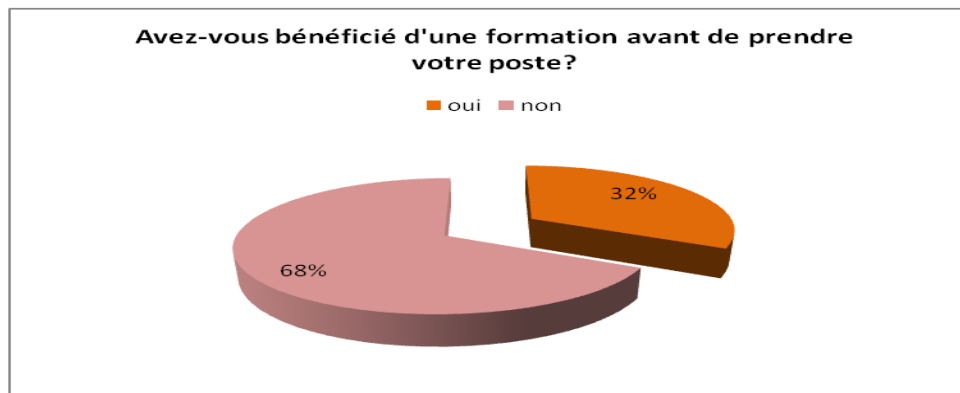


### Commentaire :

D'après les deux tableaux au-dessus nous remarquons que 77,5% des personnes interrogées sont dé satisfait de leur poste de travail chez SONATRACH par contre 22,5 % se sont insatisfait pour les causes suivantes :10 % trouvent que les taches sont simples répétitives et ennuyeuses, 7,5% trouve qu'ils ont trop de responsabilités par rapport au poste occupé et le reste les 5% est à cause d'autres raisons tels que peu de responsabilité par rapport au poste occupé.

**Question N°03 : Avez-vous bénéficié d'une formation avant de prendre votre poste ?**

**Figure N° 19 : La représentation graphique de la réponse de la question N°03.**

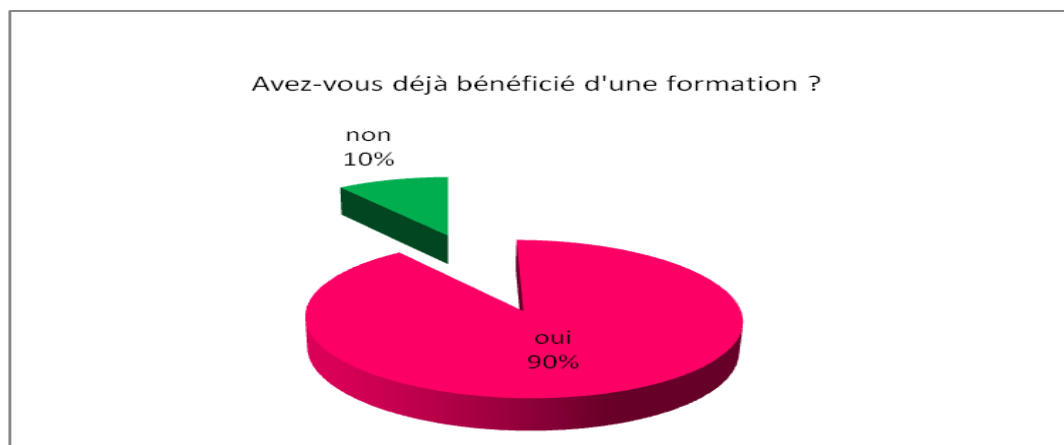


**Commentaire :**

D'après le graphe on a 68 % d'échantillon n'ont pas bénéficié d'une formation avant de prendre leurs poste et 32 % seulement qui sont bénéficiés d'une formation qui ont généralement moins de 15 ans d'ancienneté. Car SOATRACH ces dernières années a commencé de faire des plans de formation le meilleur exemple et celui de L'IAP les deux ans de préparation pour les géologues, géo physicien ...etc de domaine technique aussi la formation pour les nouveaux recrues (exemple en mars 2017 après la sélection des participants qui réussissent au concours de octobre 2016).

**Question N°04 : A) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?**

**Figure N°20 : La représentation graphique de la réponse à la question N°04 « A ».**

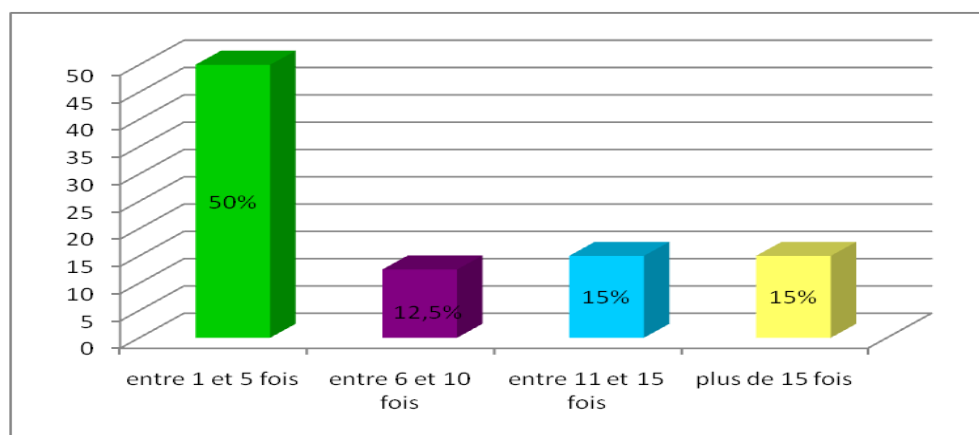


## B) Combien de fois ?

Tableau N°04 : La réponse de l'échantillon à la question N°04 « B ».

Question N°04 « B »	Fréquence	Pourcentage
entre 1 et 5 fois	20	50,0%
entre 6 et 10 fois	5	12,5%
entre 11 et 15 fois	6	15,0%
plus de 15 fois	6	15,0%

Figure N°21 : La représentation graphique de la réponse à la question N°04 « B ».

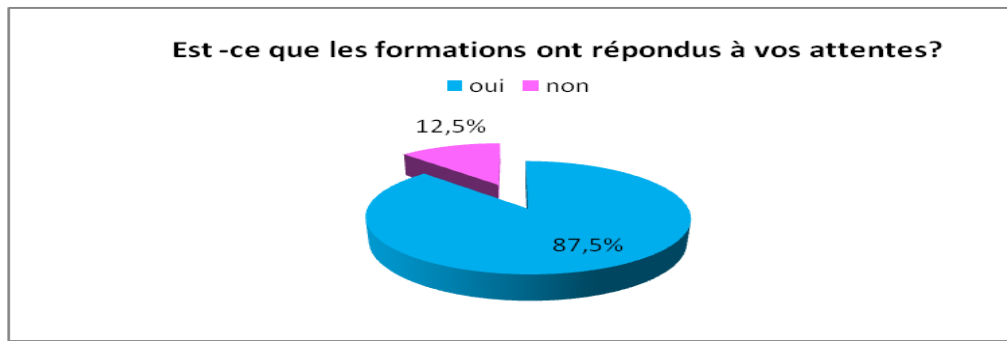
**Commentaire :**

On remarque à travers les graphes ci-dessus que 90% des individus interrogés ont déjà bénéficié d'une formation. et 10 % qui n'ont jamais bénéficié qui sont en générale moins de 10 ans d'ancienneté ; Pour ceux qui ont bénéficié nous avons 50 % des collaborateurs ont bénéficié de 1 jusqu'aux 5 formations ; 30% qu'ils ont plus de 11 formations et 12,% sont ceux qu'ils ont de 6 jusqu'aux 10 formations.

Au sein de la SONATRACH nous avons remarqué que les plans des formations sont très importants et indispensables car elle cherche toujours à développer les compétences de ses employés.

**Question N°05 : A) Est-ce que les formations ont répondu à vos attentes ?**

Figure N°22 : La représentation graphique de réponse à la question N°05 « A ».



**Commentaire :**

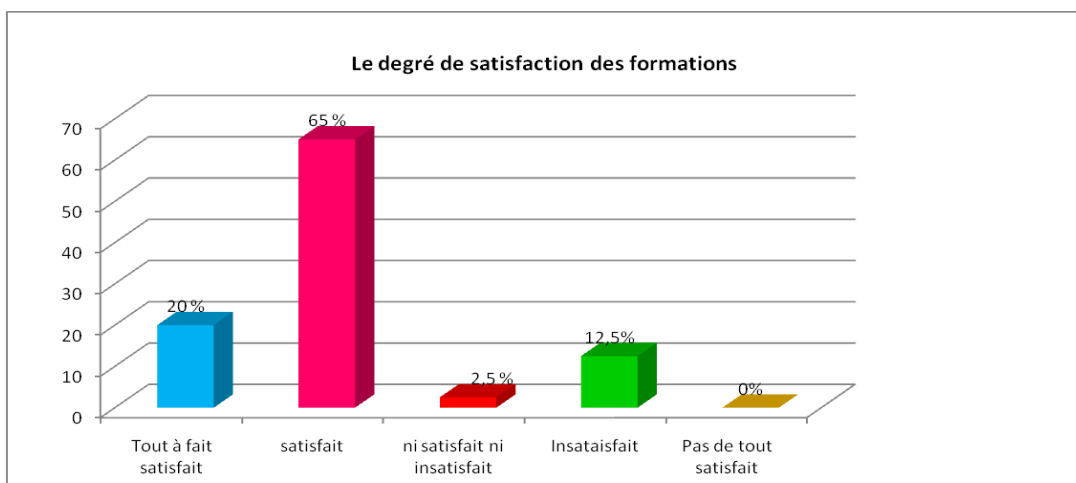
Selon le graphe au-dessus on trouve que les formations ont répondu aux attentes des 87,5% des collaborateurs contre 12,5% qui n'ont pas répondu à leurs attentes.

**Pour « oui » et « non » quel est votre degré de satisfaction ?**

Tableau N°05 : La réponse de l'échantillon à la question N°05 « B ».

Question N°05 « B »		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait satisfait	8	20,0	20,0	20,0
	Satisfait	26	65,0	65,0	85,0
	ni satisfait ni insatisfait	1	2,5	2,5	87,5
	Insatisfait	5	12,5	12,5	100,0
	Pas de tout satisfait	0	0	0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Figure N°23 : La représentation graphique de la réponse à la question N°05 « B ».



**Commentaire :**

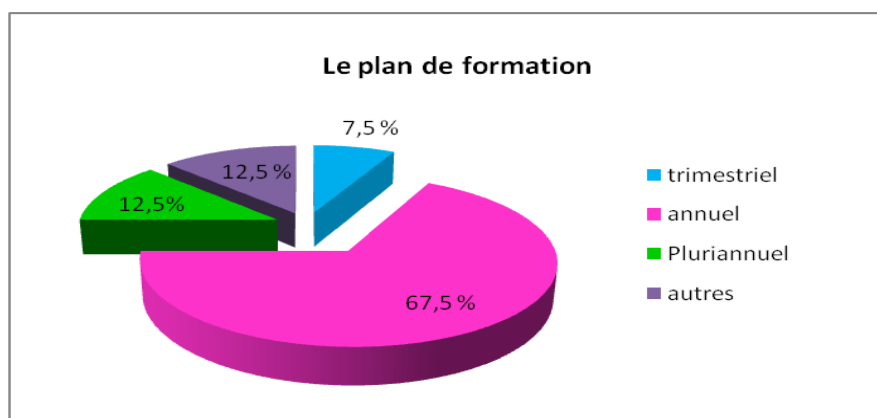
On remarque à travers le graphe ci-dessus que 65% des personnes qui ont été bénéficié d'une formation sont satisfaits de cette formation et 20% déclarent qu'ils en sont même très satisfaits contre 12% qui sont insatisfaits et 25% qui ne sont ni satisfait ni insatisfait. Cela signifie que SONATRACH a su mettre en place des formations qui prennent en charge la majorité de son personnel et qui répondent également aux besoins qu'ils expriment.

**Question N° 06 : Le plan de formation au sein de votre entreprise est :**

**Tableau N°06 : La réponse de l'échantillon à la question N°06.**

Question N°06	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide trimestriel	3	7,5	7,5	7,5
annuel	27	67,5	67,5	75,0
Pluriannuel	5	12,5	12,5	87,5
autres	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Figure N°24 : La représentation graphique de la réponse à la question N°06.**



**Commentaire :**

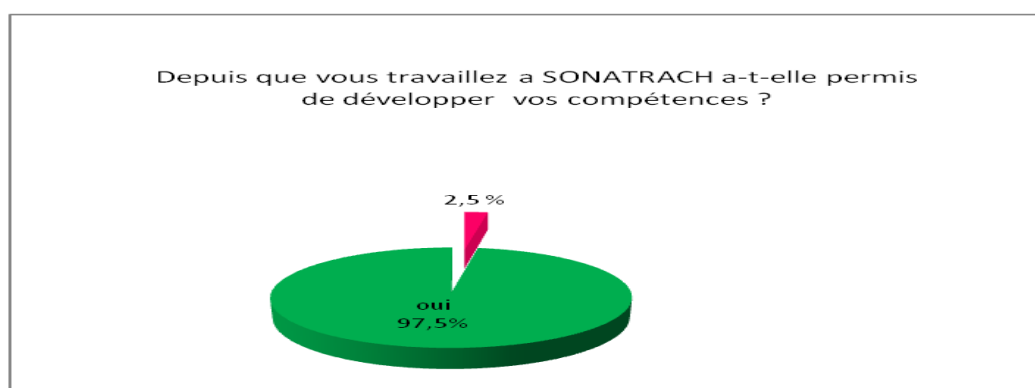
Les résultats obtenus montrent que 67,5% des répondants disent que le plan de formation est annuel, 12,5 % disent qu'elles le plan de formation et pluriannuel aussi 12,5 % des personnes interrogés ont donné d'autres réponses tels que le plan de formation est occasionnel ou selon la demande de formation c.à.d. selon le besoin des travailleur ou opportun et enfin 7,5% se disent que le plan de formation est trimestriel. Cela montre que le système ou le plan de

formation est organisé d'une certaine manière qui permette tous les travailleurs bénéficiés des formations offertes.

La formation est de plus en plus devenue un facteur clé pour la motivation des employés et les aide pour développer leurs compétences.

**Question N°07 : Depuis que vous travaillez à SONATRACH a-t-elle permis de développer vos compétences (formation, séminaire, rencontres...) ?**

**Figure N°25 : La représentation graphique de la réponse à la question N°07.**

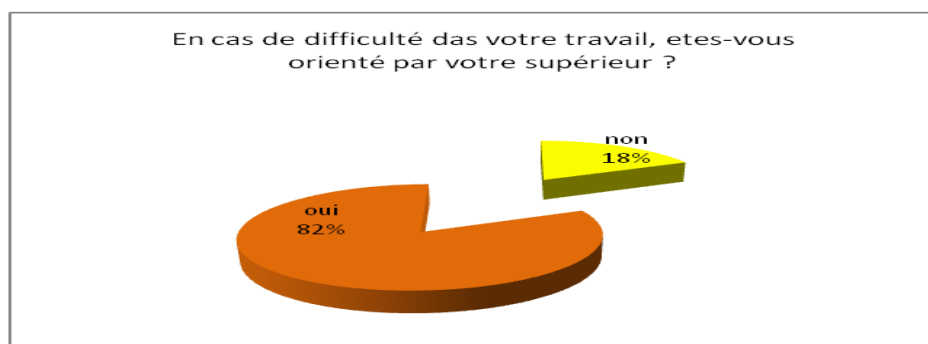


**Commentaire :**

Le graphe au-dessus montre que presque la totalité 97,5 % des collaborateurs trouve qu'au courant de leurs travaux au sein de la SONATRACH leurs permet de développer leurs compétences. Donc la stratégie adoptée par SONATRACH cherche toujours à améliorer les compétences de ces travailleurs.

**Question N° 08 : En cas de difficulté dans votre travail, êtes-vous orientés par votre supérieur ?**

**Figure N°26 : La représentation graphique de la réponse à la question N°08.**

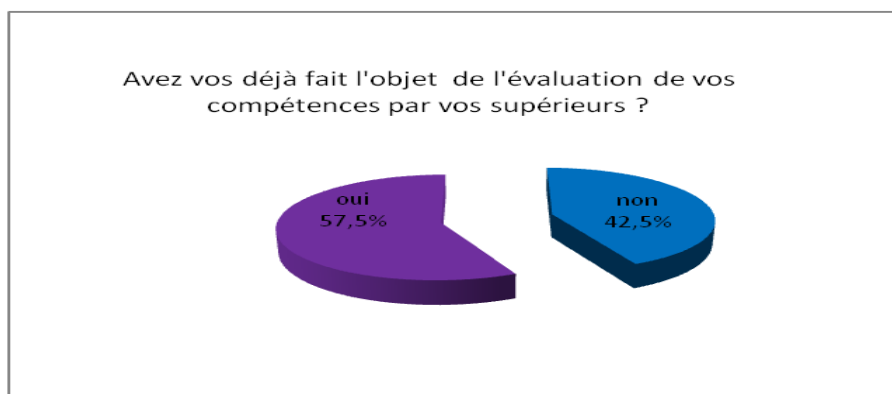


**Commentaire :**

D'après le graphe **82 %** des collaborateurs ont répondu qu'en cas ou de difficulté leurs supérieurs orientent contre **18%** que leurs supérieurs ne les oriente pas s'ils trouvent de difficulté c'est un problème de communication.

**Question N°09 : A) Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation de vos compétences par vos supérieurs ?**

**Figure N°27 : La représentation graphique de la réponse à la question N°09 « A ».**

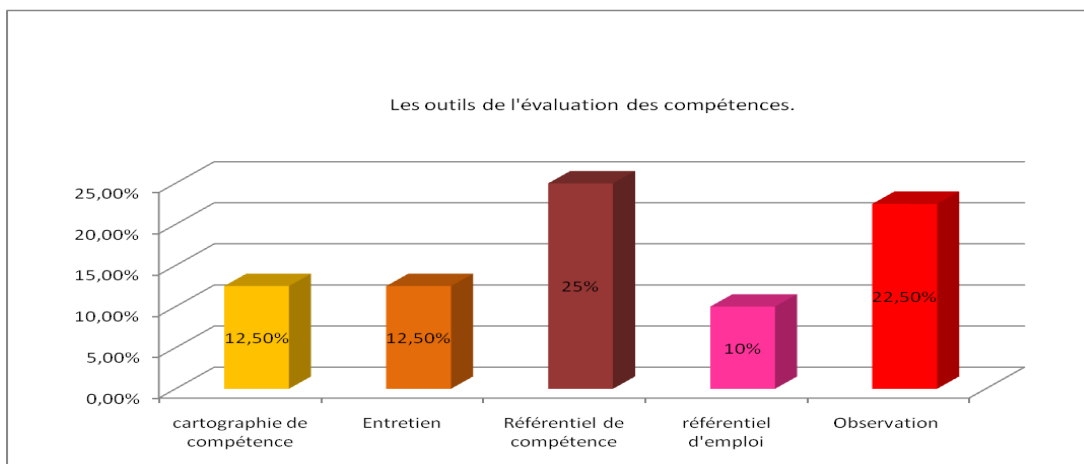


**B) Si « oui » parmi ce qui suit, lesquels de ces outils sont utilisés pour évaluer vos compétences :**

**Tableau N° 07 :La réponse de l'échantillon à la question N°09 « B ».**

Question N° 09 « B »	Fréquence	pourcentage
Cartographie de compétence.	5	12,5 %
Entretien	5	12,5%
Référentiel de compétence	10	25%
Référentiel d'emploi.	4	10%
Observation	9	22,5%

Figure N°28 : La représentation graphique de la réponse à la question N° 09 « B ».



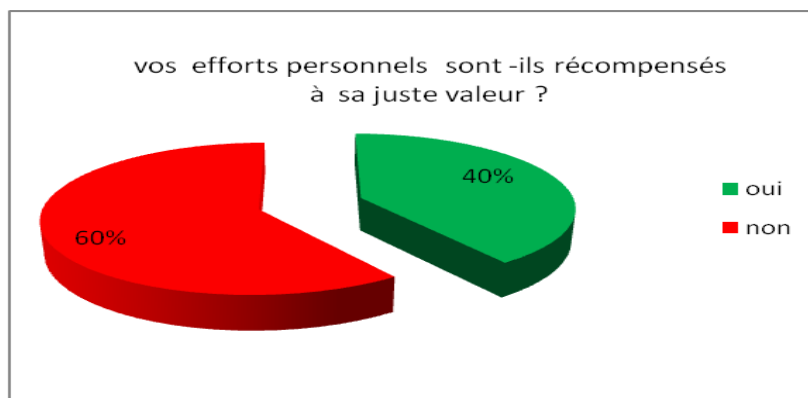
**Commentaire : (Questions choix multiples).**

Selon les graphes seulement **57,5%** des personnes interrogées disent qu'ils sont évalués par leurs supérieurs pour ces compétences. Pour les différents moyens d'évaluation 25 % disent qu'ils sont évalués par le référentiel de compétence, 22,5% disent qu'ils sont évalués par l'observation, 12,5% pour l'évaluation par la cartographie de compétence aussi 12,5% pour l'évaluation par l'entretien et 10 % disent qui sont évalués par le référentiel d'emploi.

Donc nous remarquons qu'au niveau de la SONATRACH différents moyens sont utilisé pour mieux évaluer ces travailleurs.

**Question N° 10 : Vos efforts personnels sont-ils récompensés à sa juste valeur ?**

Figure N° 29 : La représentation graphique de la réponse à la question N°10 « A ».

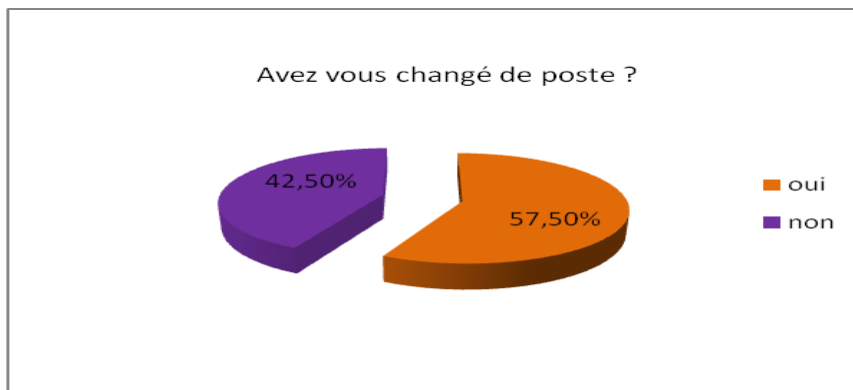


**Commentaire :**

Selon le graphe 60% des personnes interrogées trouvent que ces efforts ne sont pas récompensés à sa juste valeur alors que 40% disent le contraire.

**Question N°11 : Avez-vous changé de poste ?**

**Figure N°30 : La représentation graphique de l'échantillon à la question N°11 « A ».**

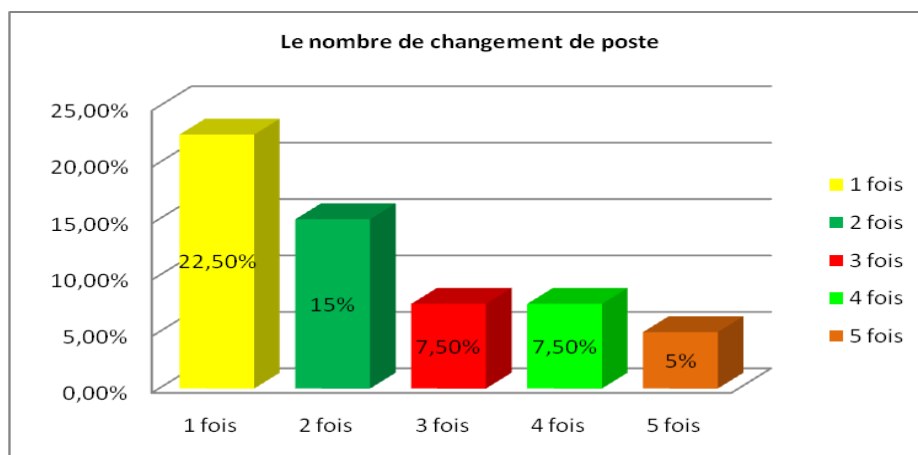


**A) Combien de fois ?**

**Tableau N°08 : La réponse de l'échantillon sur la question N°11 « B ».**

Question N	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1 fois	9	22,5	39,1	39,1
2 fois	6	15,0	26,1	65,2
3 fois	3	7,5	13,0	78,3
4 fois	3	7,5	13,0	91,3
5 fois	2	5,0	8,7	100,0
Total	23	57,5	100,0	

**Figure N°31 : la représentation graphique de la question n°10 « B ».**



**Commentaire :**

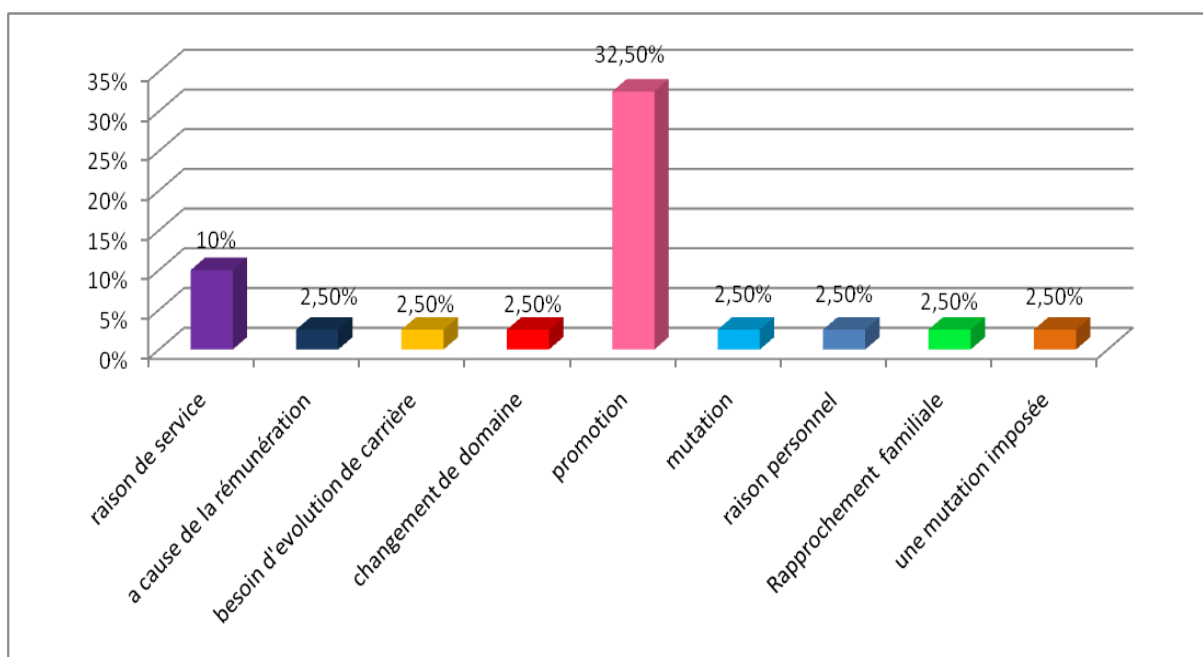
D’après les graphes au-dessus montre que seulement **57,5 %** des personnes interrogées ont changé leurs postes tels que : **22,5%** des collaborateurs ont changé leurs postes 1 fois, **15%** pour 2 fois, **7,5 %** pour 3 fois et 4 fois et **5 %** pour 5 fois.

**B) Et Pour quelle raison ?**

**Tableau N°09 : Les raisons de changement de poste.**

Question N°10 « C »	Fréquence	Pourcentage
raison de service	4	10%
a cause de la rémunération	1	2,5%
besoin d'évolution de carrière	1	2,5%
changement de domaine	1	2,5%
Promotion	13	32,5%
Mutation	1	2,5%
raison personnel	1	2,5%
Rapprochement familiale	1	2,5%
une mutation imposée	1	2,5%

**Figure N°32 : Les raisons du changement de poste.**



**Commentaire :**

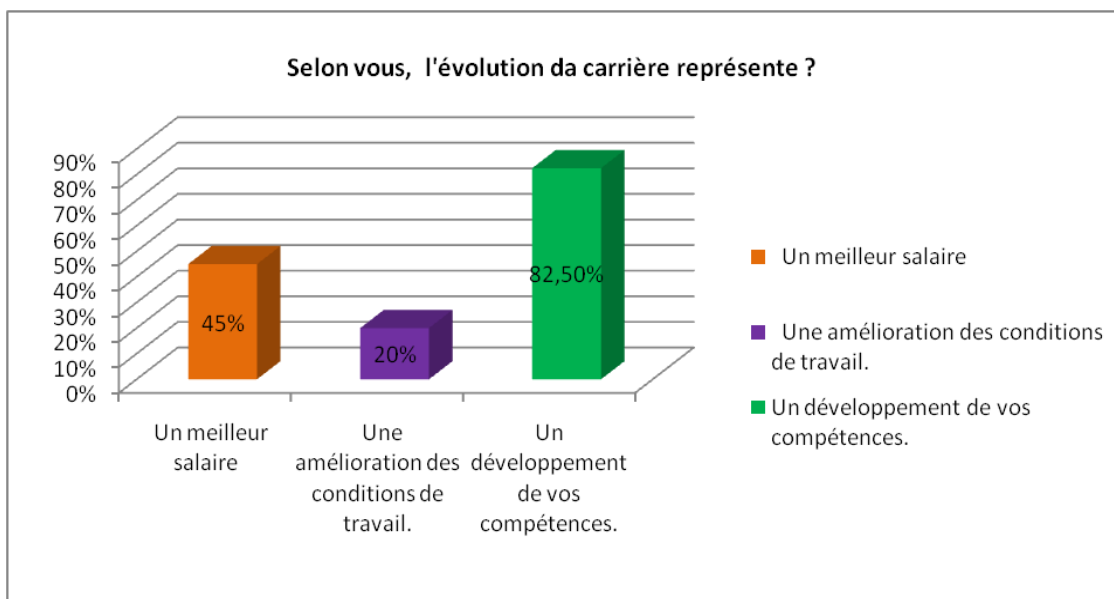
Le tableau au-dessus montre que la raison la plus fréquente pour le changement de poste est la promotion avec 32,5 % après les raison de service avec 10% et 2,5 % pour toutes les raison suivante : la rémunération, changement de domaine, mutation ou mutation imposée, raison personnelle ... etc.

**Question N°12 : Selon vous, l'évolution de carrière représente :**

**Tableau N°10 : La réponse de l'échantillon sur la question N°12.**

Question N°12	Fréquence	Pourcentage
Un meilleur salaire	18	45%
Une amélioration des conditions de travail.	8	20%
Un développement de vos compétences.	33	82,5%

**Figure N°33 : La représentation graphique de la réponse à question N°12.**



**Commentaire : (Question choix multiples).**

D'après le graphe au-dessus pour la majorité des répondants l'évolution de carrière représente un développement de leurs compétences avec 82,5 % des réponses l'augmentation du salaire vient en deuxième position avec 45 % des réponses, et enfin l'amélioration des conditions de travail avec 20% des réponses.

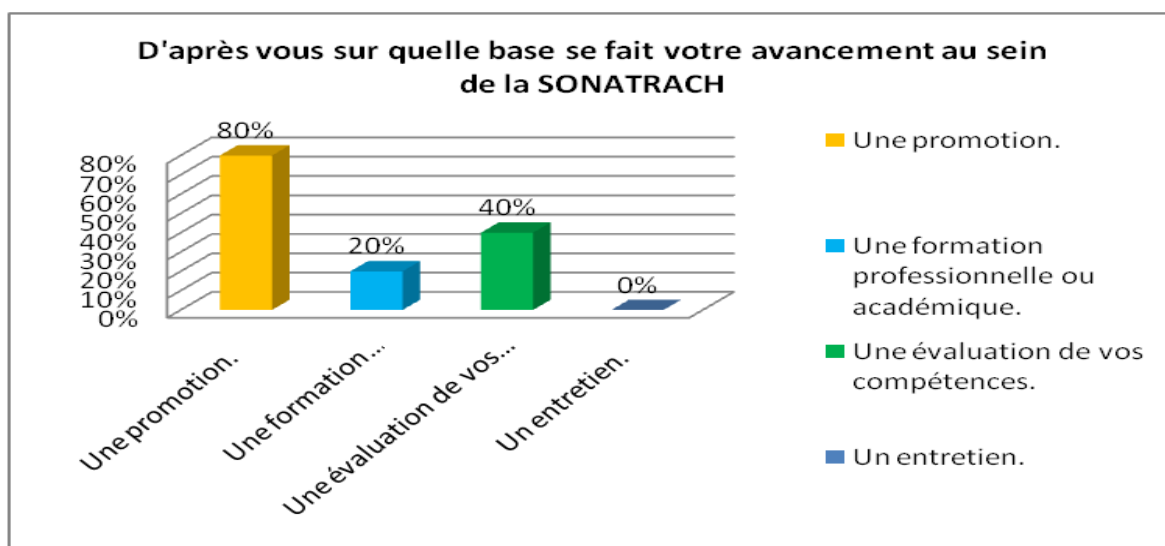
Cela est tout à fait logique, étant donné que l'évolution de carrière est souvent accompagnée de formations qui permettent aux personnes concernées d'être en mesure d'assurer les fonctions qui leurs seront attribuées.

**Question N°13 : D'après vous sur quelle base se fait votre avancement de carrière au sein de la SONATRACH :**

**Tableau N°11 : la réponse de l'échantillon à la question N°13.**

Question N°13	Fréquence	Pourcentage
Une promotion.	32	80%
Une formation professionnelle ou académique.	8	20%
Une évaluation de vos compétences.	16	40%
Un entretien.	0	0%

**Figure N°34 : La représentation graphique de la réponse à la question N°13.**



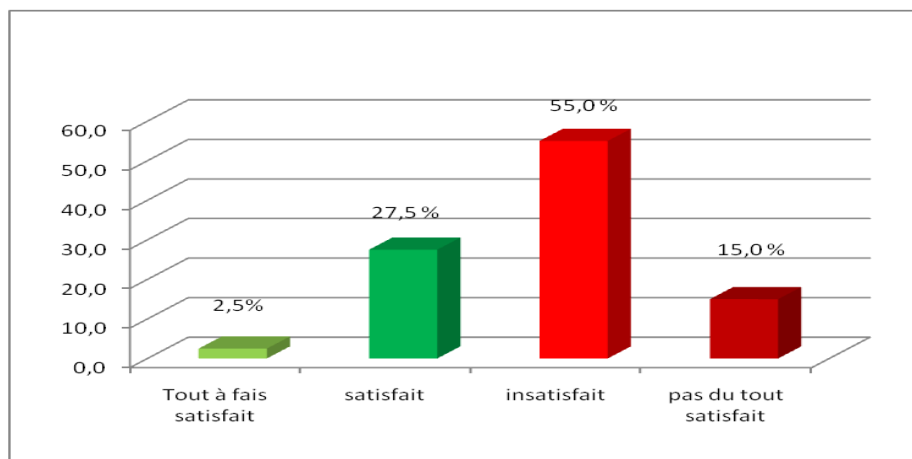
**Commentaire : (Question choix multiples)**

La répartition de l'échantillon comme le montre le graphe ci-dessus se résume ainsi : on a 80% qui pensent que l'avancement ne vient que par une promotion proposé par les responsables, 40 % parmi eux ont dit qu'ils ont avancés par une évaluation de leurs

compétences aussi par leurs responsables et 20 % parmi eux disent qu'ils ont eu une formation professionnelle et/ou académique qu'elle puisse les aider à accéder à des postes supérieurs.

**Question N°14 : Êtes-vous satisfait du système de promotion adopté par SONATRACH ?**

**Figure N° 35 : Degré de satisfaction du système de promotion**

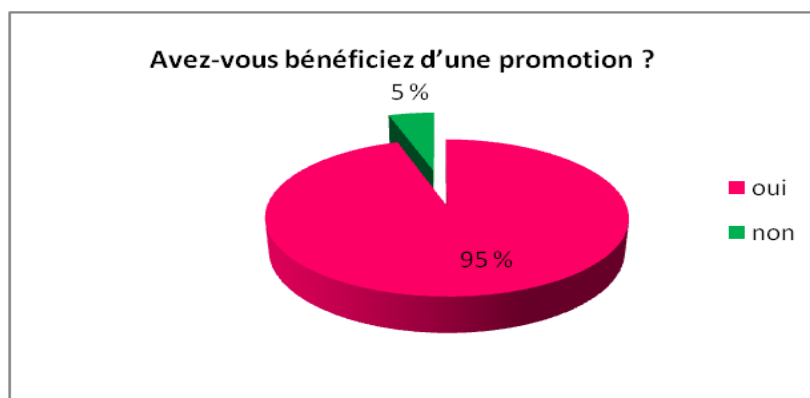


**Commentaire :**

A partir de ce graphe au-dessus, nous constatons que 55% des individus interrogés disent qu'ils sont insatisfaits du système de promotion mis en place au sein de SONATRACH, 27,5% seulement qui sont satisfaits, 15% ils sont déclaré qu'ils sont pas du tout satisfait et seulement 2,5 % qu'ils sont très satisfait de ce système . Cela est probablement dû l'opacité du système actuel.

**Question N°15 : A) Avez-vous bénéficié d'une promotion ?**

**Figure N°36 : La représentation graphique de la réponse à la question N°15 « A ».**

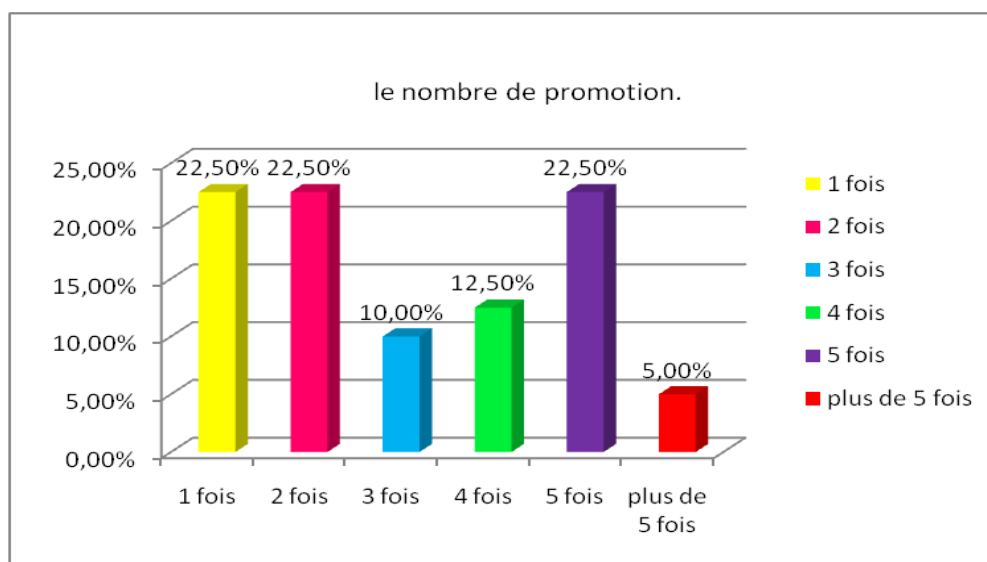


## B) Dans l'affirmation combien de fois ?

Tableau N°12 : La réponse de l'échantillon la question N°15 « B ».

Question N°15 « B »		Fréquence	Pourcentage
Valide	1 fois	9	22,5%
	2 fois	9	22,5%
	3 fois	4	10,0%
	4 fois	5	12,5%
	5 fois	9	22,5%
	plus de 5 fois	2	5,0%

Figure N°37 : La représentation graphique de la réponse à la question N°15 « B ».

**Commentaire :**

On ne constate que la majorité des effectifs interrogés **95 %** ont bénéficié d'une promotion, alors que seulement **5 %** qui n'ont pas bénéficié de la promotion.

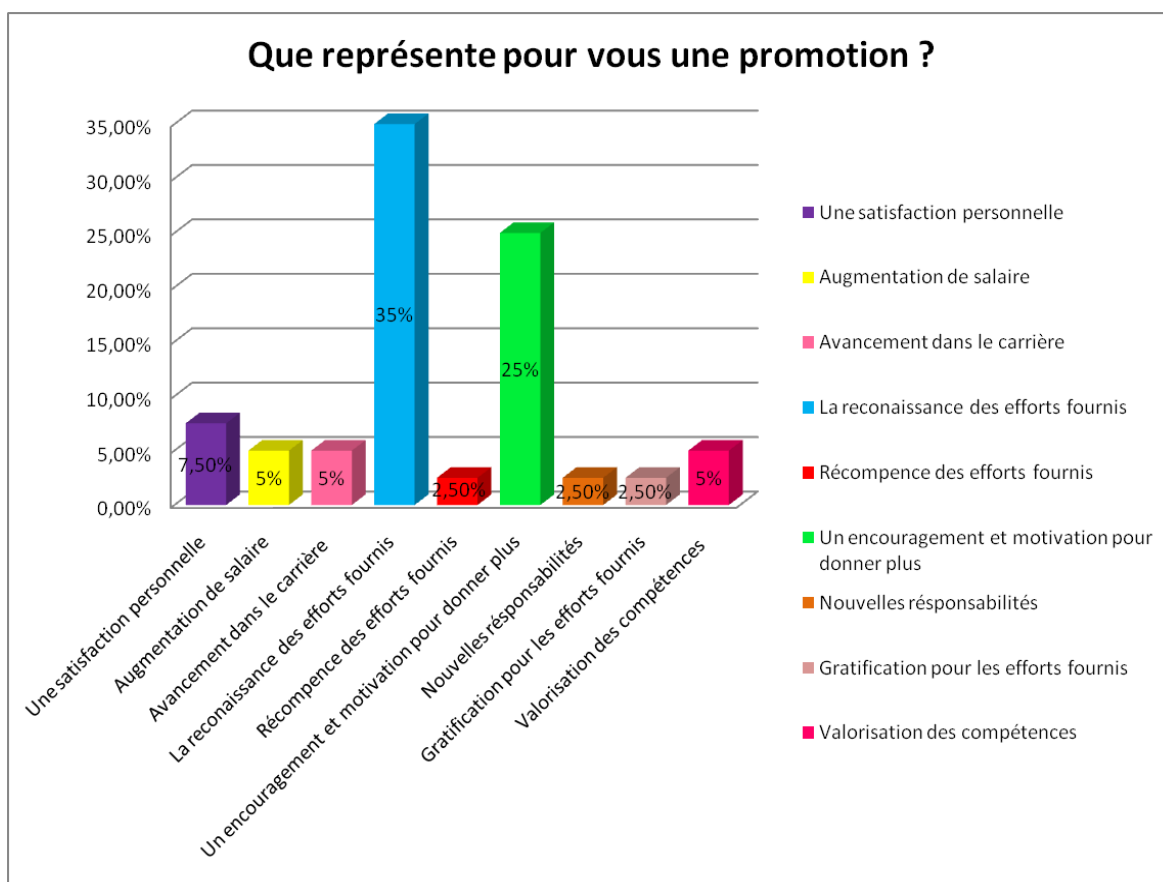
**45 %** des effectifs ont bénéficié d'une promotion 1 ou 2 fois et **50 %** des effectifs interrogés ont bénéficié d'une promotion plus de 3 fois.

**Question N°16 : Que représente pour vous une promotion ?**

**Tableau N°13 : La réponse de l'échantillon à la question N°16.**

Question N° 16	Fréquence	Pourcentage
Une satisfaction personnelle	3	7,5 %
Augmentation de salaire	2	5 %
Avancement dans le carrière	2	5%
La reconnaissance des efforts fournis	14	35%
Récompense des efforts fournis	1	2,5%
Un encouragement et motivation pour donner plus	10	25%
Nouvelles responsabilités	1	2,5%
Gratification pour les efforts fournis	1	2,5%
Valorisation des compétences	2	5%

**Figure N° 38 : La représentation graphique de la réponse à la question N°16.**



**Commentaire :**

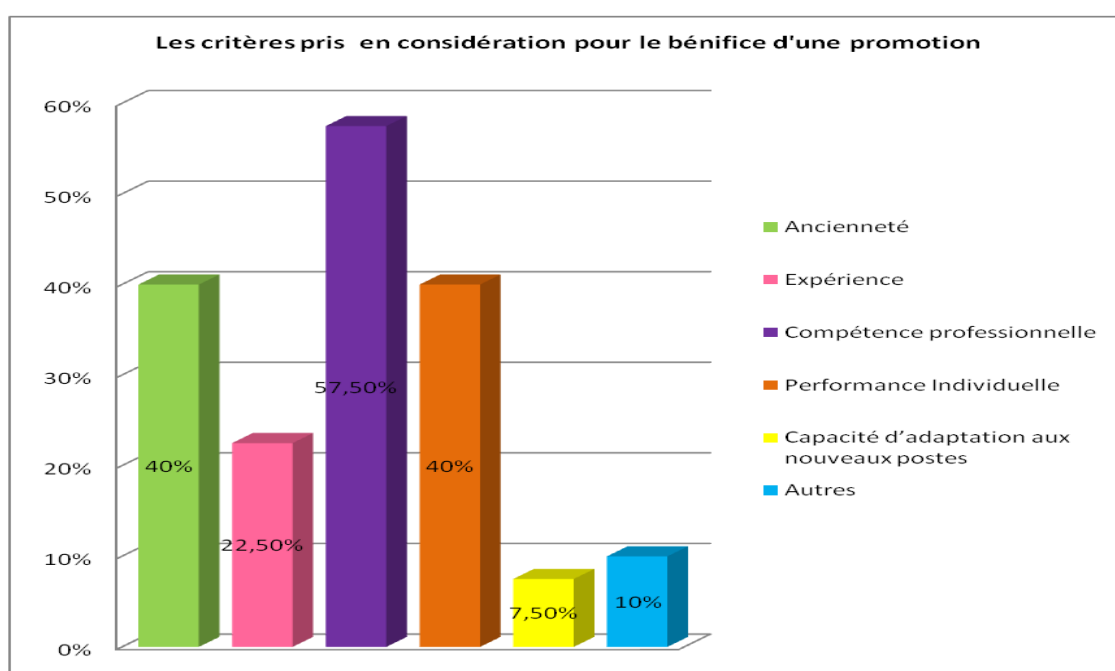
La plupart des effectifs interrogés pensent que la promotion est un moyen : De reconnaissance des efforts fournis et un encouragement et motivation pour donner plus de rendement ; Aussi selon les effectifs interrogés la promotion est : une gratification pour les efforts fournis, valorisation des compétences, Récompense pour les efforts fournis, une satisfaction personnelle, avancement dans la carrière, augmentation de salaires et nouvelles responsabilités.

**Question N°17 : Quels sont les critères pris en considération pour le bénéfice d'une promotion ?**

**Tableau N°14 : La réponse de l'échantillon sur de la question N°17.**

Question N°17	Fréquence	Pourcentage
Ancienneté	16	40%
Expérience	9	22,5%
Compétence professionnelle	23	57,5%
Performance Individuelle	16	40%
Capacité d'adaptation aux nouveaux postes	3	7,5%
Autres	4	10%

**Figure N°39 : La représentation graphique de la réponse à la question N°17.**

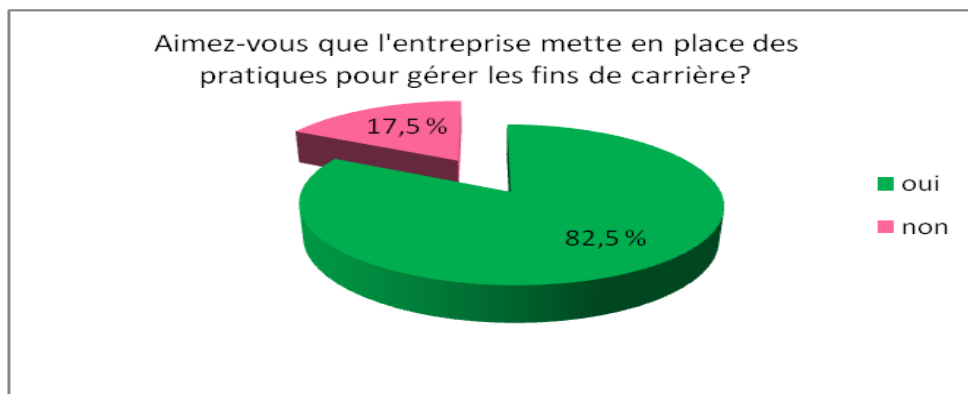


**Commentaire : (Question choix multiples)**

D'après le tableau on ne constate que la plupart des critères pris en considérations pour bénéficier d'une promotion sont : compétence professionnelle avec un taux de **57,5 %** et la performance individuelle et l'ancienneté qui sont répartis d'un taux de **40%**, pour l'expérience un taux de **22 %**, pour autres critère un taux de **10 %** tels que « la réalisation des objectifs fin d'années ou bien social (tour de rôle) » et enfin **7,5%** pour la capacité d'adaptation aux nouveaux postes.

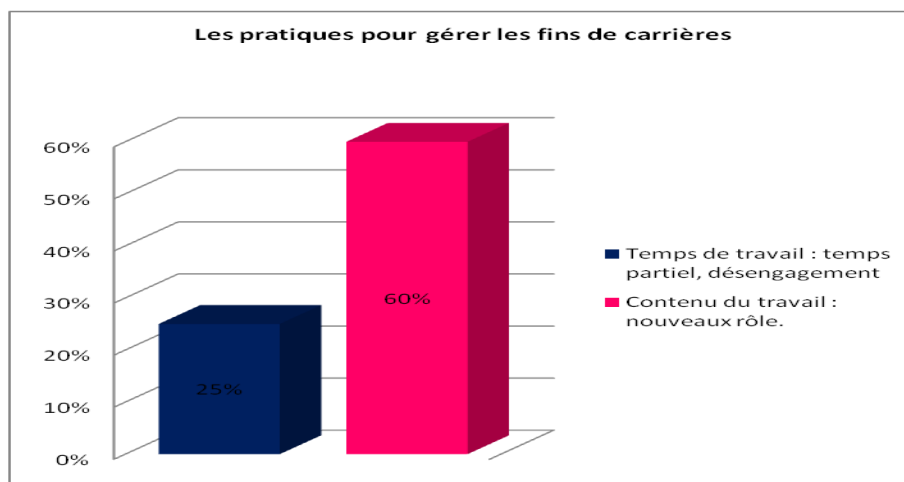
**Question N°18 : A)Aimez –vous que l'entreprise mette en place des pratiques pour gérer les fins de carrières ?**

**Figure N°40 : La représentation graphique de la réponse à la question N°18 « A ».**



**A) Si « Oui », les quelles :**

**Figure N°41 : La représentation graphique de la réponse à la question N°18 « B ».**

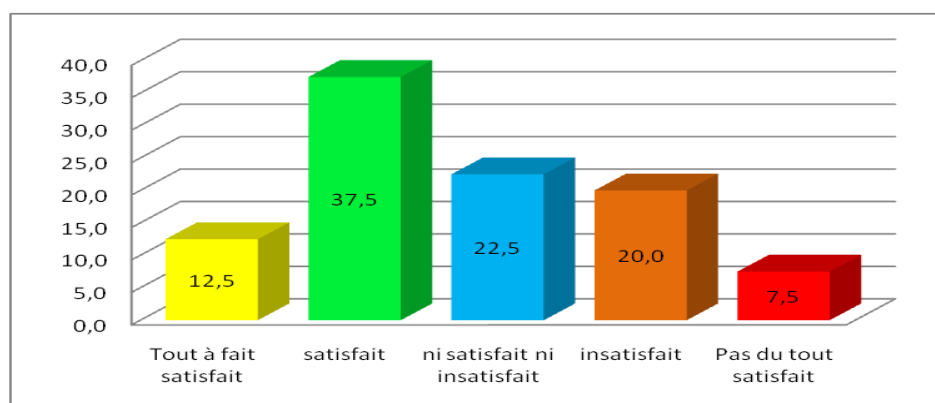


**Commentaire :**

A partir Des graphes ci-dessus on remarque que 82,5 % des personnes interrogées disent être favorables à ce que la SONATRACH mette en place des pratiques de gestion de fins de carrière Alors que 17,5% sont contre ces pratiques. 60% des personnes interrogées qui ont été pour la gestion des carrières ont préféré de les gérer par la contenu du travail « par des nouveaux rôles » et 25% ils sont préféré la gestion des fins de carrière par le temps de travail « temps partiel ou désengagement ». Cela montre que les salariés accordent une importance capitale à ces pratiques et que celles-ci peuvent constituer un facteur de motivation et de fidélisation très important.

**Question N°19 : Êtes –vous satisfait de vos carrières et surtout son évolution au sein de la SONATRACH ?**

**Figure N° 42 : Le degré de satisfaction de l'évolution de carrière au sein de la SONATRACH.**



**Commentaire :**

A partir du graphe ci-dessus qui représente le degré de satisfaction des employés envers leur carrière au sein de la SONATRACH « Division Exploration », on a obtenu les pourcentages suivants : 37,5% des collaborateurs sont satisfait de leur carrière, 22, 5% qui ne sont ni satisfait ni insatisfait, 20% sont insatisfait de leurs carrières,12,5 % très satisfait qui représente généralement la catégorie des cadres supérieur et 7.5% ne sont pas satisfait du tout. On constate que 50% des qui sont interrogées qui sont en générale satisfait et Ces résultats montrent que SONATRACH n’arrive pas à gérer les carrières de ses employés tout en répondant à leurs aspirations.

### **2.1.3 Synthèses des résultats :**

Dans le cadre de notre humble recherche, nous avons soumis à quarante (40) employés de la Division Exploration « SONATRACH » un questionnaire relatif à la Gestion des Carrières au sein de ladite structure.

L'objectif de cette enquête est de mesurer le niveau de satisfaction des employés vis-à-vis de leur évolution professionnelle.

A travers des résultats obtenus, nous avons constatés que :

- La majorité de la population questionnée est satisfaite de son poste de travail occupé et confirme son savoir par rapport à l'organisation de la Division Exploration (organigramme) ;
- Presque la totalité de la population questionnée a bénéficié des formations, ce que la DRH SONATRACH veille à l'application de la stratégie de l'entreprise en matière de formation afin de conserver, d'adapter et de favoriser le développement au niveau de performance du capital humain ;
- L'utilisation de plusieurs outils d'évaluation de compétences, mais les utilisés sont :  
Référentiel des compétences et Observation ;
- Plus que la moitié de l'échantillon trouvent que leurs efforts non pas étaient récompensés à sa juste valeur. Cela peut expliquer l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis du système d'avancement actuel ;
- Les décisions de promotion ne sont pas prises uniquement sur la base des critères d'ancienneté et d'expérience ;
- La promotion à une importance pour l'évolution de carrières des employés, l'entreprise devra mettre en place un système plus objectif et équitable.
- La contradiction entre la non satisfaction de système de promotion et l'attribution du AI (Augmentation Individuelle 06% de salaire de base), explique la que le personnel de la Division n'est pas bien informé sur la promotion horizontale.
- Malgré la non satisfaction des employés de système de promotion mais la moitié sont satisfait de leurs évolutions au sein de la SONATRACH.

**1.2.4 Recommandations :**

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques recommandations qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de la gestion des carrières. Ces recommandations peuvent se présenter comme suit :

- Faire adhérer plus le personnel de SONATRACH aux objectifs de l'entreprise ;
- Améliorer et encourager la communication interne pour mieux tirer profit des expériences professionnelles et anciennetés des agents ;
- Mettre au point des filières promotionnelles qui favorisent la mobilité tant horizontale que verticale et accroissent par conséquent la polyvalence des employés ;
- Mettre des modifications ou des améliorations pour le système de promotion, trouver d'autres stimulants pour augmenter et améliorer les taux de satisfaction interne afin d'assurer le plein engagement des employés ;
- Donner des chances, des occasions de promotions, de mutations et d'avancement pour motiver, encourager et rendre le travail plus passionnant pour le personnel de SONATRACH. Car la promotion (verticale et horizontale) d'un agent est un message aux autres sur les valeurs et les performances récompensées. Par conséquent elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une injustice.
- Informer l'ensemble du personnel de la Division, que l'augmentation individuelle est considérée comme promotion.
- Mieux gérer les carrières des employés et concilier entre leurs aspirations professionnelles et les besoins de l'entreprise en ressources qualifiées par la mise en place de plans de carrière.
- Intégrer les pratiques de gestion des fins de carrières au système actuel pour parvenir à retenir et fidéliser les employés ayant le plus d'ancienneté.

**Conclusion de chapitre :**

La politique RH de L'organisation SONATRACH constitue le pilier de bon fonctionnement et gestion des employés.

L'analyse et l'interprétation des résultats obtenus d'après le traitement des données du questionnaire par « la méthode statistique descriptif » « le tri plat » nous a permis de dresser une série de recommandation aussi De confirmer ou infirmer les hypothèses posées et d'avoir une réponse à notre problématique qui sera élaborés dans la conclusion générale.

# **Conclusion Générale**

L'environnement des organisations est devenu de plus en plus compétitif. Ce qui les contraint à opter pour des modes de gestion qui permettront à ces organisations d'assurer à la fois leur pérennité et atteinte des objectifs.

Les Ressources Humaines occupent une place centrale dans le fonctionnement de l'entreprise. Support nécessaire de toute gestion, elles sont à la fois un moteur et un obstacle pour les adaptations rendues inévitables par les transformations des marchés.

La Gestion des Carrières doit être adaptée aux organisations selon la conjoncture dans laquelle elles évoluent, plutôt que d'être perçue comme un processus uniforme et universel. Elle se concrétise par des actions de mobilité verticale et horizontale, des promotions et des formations.

Gérer les carrières, consiste à préparer et promouvoir une politique de développement des Ressources Humaines pour la satisfaction des besoins en effectifs actuels et futurs de l'entreprise aussi pour répondre aux aspirations et attentes des travailleurs.

Dans cette recherche, notre but était d'étudier le rôle de la gestion des carrières et parcours professionnel dans l'évolution de l'employé. De plus, nous avons proposé une piste de recherches en réponse aux différentes questions dans notre introduction.

À cet effet, dans le but d'avoir plus d'explication sur la gestion des ressources humaines et le rôle du système de gestion des carrières dans l'acquisition et le développement des compétences des employés ; l'enquête que nous avons menée au sein de La Division Exploration « SONATRACH » comme nous l'avons cité précédemment, nous a permis de répondre à la problématique posée au début.

Ainsi, pour répondre aux questions posées au départ pour la réalisation de ce modeste travail à savoir la valorisation du facteur humain au sein de la Division Exploration « SONATRACH », nous avons développé et démontré le rôle de la gestion des carrières sur l'évolution du personnel.

A travers notre étude, nous avons pu confirmer les deux hypothèses posées au début de notre recherche :

- La gestion des carrières est un compromis entre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise; la formation et la promotion sont des deux moyens très efficaces qui permettent la bonne gestion des carrières.

- Le système de gestion des carrières de l'entreprise SONATRACH contribue à l'amélioration et au développement des compétences.

En somme, La Gestion des Carrières telle que observé de lieu d'étude consiste en :

- Prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolution de la situation professionnelle de chaque agent.
- La bonne formation et développements des compétences des employés.
- Préparer aux promotions et aux mouvements inter structures qui sont une opportunité d'accroître les facultés d'adaptation et les capacités d'innovation des travailleurs.

Nous pensons que les hypothèses de notre recherche ont été vérifiées et nous espérons avoir apporté notre humble contribution à la recherche scientifique. Nous tenons à préciser cependant que notre étude n'est pas exhaustive mais bien qu'incomplète, elle a sans doute le mérite d'avoir montré l'importance de la Gestion des carrières et son impacte sur l'évolution de l'employé.



# **Bibliographie**

## Bibliographie:

---

### 1. Ouvrage :

- Benchemam Faycel et Galindo Géraldine : **Gestion des Ressources Humaines**, 3<sup>e</sup> édition, 2<sup>e</sup>dition Gualino, Paris, 2011.
- Cerdin Jean-Luc : **Gérer les carrières**, vade-mecum, édition Ems, Paris, 2000.
- Compoy Eric, Maclouf, Mazouli (K) et Neveu (V) : **Gestion des Ressources Humaines**, édition pearson , France, 2008.
- Cadin Loïc, Guerin Francis et Pigeu Frédérique : **Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théorie**, édition Dunod, Paris, 1997.
- Cadin Loïc, **Faut il changer en paradigme des carrières**, Ebook , France,1998.
- Davis Alis, Chevalier Française, Fabi Bruno, Peretti Jean Marie et Besseyre des hort Charlis-Henris : **Gestion des Ressources Humaines une approche internationale**, 3<sup>e</sup> édition , de boeck, Belgique, 2011.
- Lawrence Paul Roger et Lorsch Jay Williams : **Adapter les structures de l'entreprise**, 2<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, 1989.
- Mathis L : **Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines**, édition d'Organisation, 1987.
- Mercie Estelle et Schmidt Géraldine : **Gestion des Ressources Humaines, gestion appliquée**, édition Node et Pearson Education, France, 2004.
- Peretti Jean Marie : **Gestion des Ressources Humaines**, 10<sup>e</sup> édition, édition vuibert, Paris, 2007.
- Peretti Jean Marie : **Ressources Humaines et Gestion des Personnes**, 5<sup>e</sup> édition, vuibert, Paris, 2005.
- Peretti Jean Marie : **Gestion des Ressources Humaines**, 17<sup>e</sup> édition, vuibert, Paris, 2011.
- Sekiou Lakhdar, Blondin louise, Fabi Bruno, Bayad Mohamed, Peretti Jean Marrie, Alis Davis et Chevalier Françoise : **Gestion des Ressources Humaines**, 2<sup>e</sup> édition , de Boeck université, Belgique,2006.

## Bibliographie:

---

- Sekiou Lakhdar, Blondin Louise, Fabi Bruno, Bayad Mohamed, Alis Davis et Chevalier Françoise : **Gestion des Ressources Humaines**, de Boeck université, Belgique, 1993.
- Shimon L.Dolan, Susan E.Jackson, Saba Tania : **La Gestion des Ressources Humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 3<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, Canada, 2008.
- Shimon L.Dolan, Susan E.Jackson, Saba Tania : **La Gestion des Ressources Humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 3<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, Montréal, 1999.
- Vitaville Eric : **Mesure des Ressources Humaines et Gestion de l'entreprise**, édition Economica, Paris, 1985.

### 2. Article et Revue :

- Guerin et Wils : **La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels**, In Revue Gestion des Ressources Humaines N°04 et 06, 1993.

### 3. Thèse et Mémoire :

- Adda Kahina : **La gestion de mobilité des ressources humaines comme moyen de trajectoire des carrières**, Etude de cas : Alliance assurance, Mémoire de licence en science commerciales, Option Management, EHEC, 2012.
- Amrani Lynda, Fayet Stéphanie et Oriane Germain : **Gestionnaire carrière et mobilité, Référentiel métier de la Fonction Ressources Humaines**, document réalisé dans le cadre du master 2 GRH, Dijon, 2013.
- Belgacem El hachemi et Djouati Sami : **Analyse du processus de la gestion des carrières**, Etude de cas : SONATRACH Division de production, Mémoire de licence en science commerciales, Option Management, EHEC, 2012.
- Chaib Younes et Tahenni Lyes : **La gestion des carrières et son impact sur la compétitivité d'une entreprise**, Etude de cas : ATM « Algérie Télécom » Mobilis, Mémoire de licence en science commerciales, Option Management, EHEC, 2012.
- Chaleb Sofiane et Chedjari El meur Hamza : **La gestion des Ressources humaines face au manque de main d'œuvre qualifiée**, Etude cas T.O.E.C « Technical Office for Engineering and Contracting », Mémoire de licence en science commerciales, Option Management, EHEC, 2012.

#### 4. Webographie:

- [http://www.sonatrach.dz/inst\\_sh/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=11](http://www.sonatrach.dz/inst_sh/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=11) ; 12/04/2017 ; 10 :25.

# **Annexes**

## **Annexe 01 :**

### **École des Hautes Études Commerciales**

#### **Questionnaire**

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude intitulé « **le Rôle de la Gestion des Carrières et le Parcours Professionnel dans l'Evolution de l'Employé** », nous vous prions de bien vouloir collaborer avec nous en répondant au questionnaire ci-joint.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre pédagogique.

Tout en remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer nos sincères salutations.

#### **Questionnaire préparé par :**

Mlle. BELKHOUKH Roufia.

#### **Encadrement par :**

Mr. MERZOUG Mustapha.

## I. Fiche signalétique :

<b>Sexe :</b> <input type="checkbox"/> Homme. <input type="checkbox"/> Femme.	<b>Age :</b> <input type="checkbox"/> De 20 à 29 ans. <input type="checkbox"/> De 30 à 39 ans. <input type="checkbox"/> De 40 à 49 ans. <input type="checkbox"/> Plus de 50 ans.
<b>Catégorie socioprofessionnelle :</b> <input type="checkbox"/> Cadre supérieur. <input type="checkbox"/> Cadre moyen. <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise. <input type="checkbox"/> Agent d'exécution.	<b>Ancienneté :</b> <input type="checkbox"/> Moins d'1 an. <input type="checkbox"/> 1 à 5 ans. <input type="checkbox"/> 5 à 10 ans. <input type="checkbox"/> 11 à 15 ans. <input type="checkbox"/> Plus de 15 ans

## II. Questionnaire :

1) Connaissez-vous l'organigramme de la structure dans laquelle vous travaillez ?

Oui.  Non.

2) A) Depuis combien de temps vous êtes à ce poste ?

1 an  4 ans  
 2 ans  5 ans  
 3 ans  plus de 5 ans

B) Etes-vous satisfait(e) de votre poste ?

Oui  Non

C) Si « Non », est-ce parce que ?

Trop de responsabilités par rapport à votre poste de travail.  
 Les tâches sont simples, répétitives et ennuyeuses.  
 Autres, Précisez.....

3) Avez-vous bénéficié d'une formation avant de prendre votre poste ?

Oui.  Non.

4) A) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Oui.  Non.

B) Combien de fois ?

5) A) Est-ce que les formations ont répondu à vos attentes ?

Oui  Non.

B) Pour « oui » et « non » quel est votre degré de satisfaction ?

Tout à fait satisfait.  
 Satisfait.  
 Ni satisfait ni insatisfait (sans opinion).  
 Insatisfait.  
 Pas du tout satisfait.

**6) Le plan de formation au sein de votre entreprise est ?**

- Trimestriel.
- Semestriel.
- Annuel.
- Pluriannuel.
- Autres, Précisez.....

**7) Depuis que vous travaillez dans SONATRACH a-t-elle permis de développer vos compétences (formation, séminaire, rencontres...)?**

- Oui.
- Non.

**8) En cas de difficulté dans votre travail, êtes-vous orientés par votre supérieur ?**

- Oui.
- Non.

**9) A) Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation de vos compétences par vos supérieurs ?**

- Oui.
- Non.

**B) Si « oui » parmi ce qui suit, lesquels de ces outils sont utilisés pour évaluer vos compétences :**

- Cartographie de compétence.
- Entretien
- Référentiel de compétence.
- Référentiel d'emploi.
- Observation.

**10) Vos efforts personnels sont-ils récompensés à sa juste valeur ?**

- Oui.
- Non.

**11) A) Avez-vous changé de poste ?**

- Oui.
- Non.

**B) Combien de fois ?.....**

**C) Et Pour quelle raison ?.....**

**12) Selon vous, l'évolution de carrière représente :**

- Un meilleur salaire.
- Une amélioration des conditions de travail.
- Un développement de vos compétences.

**13) D'après vous sur quelle base se fait votre avancement de carrière au sein de la SONATRACH :**

- Une promotion.
- Une formation professionnelle ou académique.
- Une évaluation de vos compétences.
- Un entretien.

**14) Êtes-vous satisfait du système de promotion adopté par SONATRACH?**

- Tout à fait satisfait.
- Satisfait.
- Insatisfait.
- Pas du tout satisfait.

**15) A) Avez-vous bénéficié d'une promotion ?**

- Oui.
- Non.

**B) Dans l'affirmation combien de fois ?**

**16) Que représente pour vous une promotion ?**

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

**17) Quels sont les critères pris en considération pour le bénéfice d'une promotion ?**

- Ancienneté
- Expérience
- Compétence professionnelle
- Performance Individuelle
- Capacité d'adaptation aux nouveaux postes supérieurs
- Autres, Précisez.....

**18) A) Aimez-vous que l'entreprise mette en place des pratiques pour gérer les fins de carrières ?**

- Oui.
- Non.

**B) Si « Oui », les quelles :**

- Temps de travail : temps partiel, désengagement
- Contenu du travail : nouveaux rôle.
- Autres, précisez.....

**19) Êtes-vous satisfait de vos carrières et surtout son évolution au sein de la SONATRACH ?**

- Tout à fait satisfait.
- Satisfait.
- Ni satisfait ni insatisfait (sans opinion).
- Insatisfait.
- Pas du tout satisfait.

# **Table des Matières**

## Table des matières

*Remerciement*

*Liste des abréviations*

*Sommaire*

*Résumé*

<i>Introduction générale</i> .....	02
<b>Chapitre 1 : Introduction à la gestion des ressources humaines (GRH)</b> .....	05
Introduction de chapitre.....	06
<b>Section 01: Définition et Evolution des ressources humaines</b> .....	07
1. Définition de la GRH.....	07
2. Historique de la fonction Ressources humaines.....	08
2.1 L'émergence de la fonction (1850-1950).....	08
2.2 Développement de la fonction (1950-1990).....	08
2.3 Reconnaissance de la GRH les années 1990-2010 .....	09
3. La gestion ressources humaines aujourd'hui « approche contingente ».....	11
3.1 « Le contexte actuel de la gestion des ressources humaines ».....	11
3.2 Facteur influençant sur la gestion ressources humaines.....	12
3.2.1 Les Mutations technologiques.....	13
3.2.2 Mondialisation et internationalisation de la concurrence.....	13
3.2.3 Evolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaires.....	13
3.2.4 Evolution démographique.....	14
3.2.5 Mutation sociologique et la diversité.....	14
<b>Section 02 : Les objectifs et le rôle de la GRH</b> .....	15
1. Les objectifs de la GRH.....	15
2. Le rôle de la GRH.....	16
2.1 La participation accrue aux stratégies organisationnelles.....	16
2.2 La gestion du changement.....	16
2.3 La participation à la formulation des politiques.....	17
2.4 L'assistance et le conseil.....	17
2.5 Le contrôle.....	17

2.6	L'innovation.....	18
<b>Section 03 : Les outils et missions de la GRH.....</b>		<b>19</b>
1.	Les outils d'une gestion stratégique des ressources humaines.....	19
1.1	La planification des besoins en RH.....	19
1.1.1	Définition.....	19
1.1.2	Définition de La GPEC.....	19
1.1.3	Le processus de la GPEC.....	20
1.2	Le Recrutement.....	20
1.2.1	Définition.....	20
1.3	La Rémunération.....	21
1.3.1	Définition.....	21
1.3.2	La politique de la rémunération.....	21
1.4	La Formations.....	21
1.4.1	Définition.....	21
1.5	La communication.....	22
1.5.1	Définition.....	22
1.5.2	Types de communication.....	22
1.6	La mobilité.....	23
1.6.1	Définition.....	23
1.6.2	Les types de mobilité.....	23
1.7	L'appréciation des performances.....	23
1.7.1	Définition.....	23
1.7.2	Types d'évaluation.....	24
1.8	La gestion des carrières.....	24
1.8.1	Définition.....	24
1.8.2	Principe de base de système de la gestion des carrières.....	24
2.	Les quatre missions de la GRH.....	25
2.1	Administrer efficacement.....	25
2.2	Développer La motivation des salariés.....	26
2.3	Favoriser le chargement.....	26
2.4	Mettre en œuvre la stratégie.....	26
Conclusion de chapitre.....		27

<b>Chapitre 2 : La gestion des carrières.....</b>	<b>28</b>
Introduction de chapitre.....	29
<b>Section 1 : Définition et évolution de la gestion de carrière.....</b>	<b>30</b>
1. Définitions.....	30
1.1 La carrière.....	30
1.2 La gestion des carrières.....	30
1.2.1 Définition.....	30
1.2.2 Les modèles de la gestion des carrières.....	31
1.2.3 Les acteurs de la gestion des carrières.....	32
2. La Gestion des carrières un Système au cœur de la GRH.....	32
2.1 L'importance de la gestion des carrières.....	33
2.2 Les enjeux de la gestion des carrières Pour les organisations.....	34
<b>Section 02 : Evolution de la carrière de l'individu.....</b>	<b>35</b>
1. Le cycle de vie d'une carrière le modèle de Hall.....	35
2. Evolutions des carrières « la mobilité ».....	37
2.1 La mobilité un facteur de développement des compétences.....	37
2.2 Type de mobilités.....	37
2.2.1 La mobilité interne.....	38
2.2.1.1 La mobilité organisationnelle.....	38
2.2.1.2 La mobilité géographique.....	39
2.2.2 La mobilité externe.....	40
2.2.2.1 Le licenciement.....	40
2.2.2.2 L'outplacement.....	40
2.2.2.3 La démission.....	41
2.3 Les enjeux de la mobilité.....	41
<b>Section 03 : Les outils et barrières de la gestion des carrières.....</b>	<b>42</b>
1. Les principes outils de la gestion des carrières.....	42
1.1 Des outils de stimulation de l'initiative individuelle.....	42
1.1.1 Les bourses de l'emploi.....	42
1.1.2 Les cartes des métiers.....	42

1.1.3	Les forums métiers.....	42
1.1.4	Les cellules d'orientation.....	42
1.1.5	Le bilan professionnel et le bilan de compétences.....	43
1.1.6	Les formations.....	43
1.2	Des outils à l'initiative de l'organisation.....	43
1.2.1	Les comités de carrière ou revue des potentiels.....	43
1.2.2	Les organigrammes de remplacement.....	44
1.2.3	Les démarches d'orientation-évolution.....	44
1.2.4	L'assessment center.....	44
1.2.5	Les pépinières ou viviers.....	44
1.2.6	Les cellules de reconversion.....	45
1.2.7	Les entretiens de démission.....	45
2.	Les barrières de la gestion des carrières.....	45
2.1	Barrières Individuelles.....	45
2.1.1	Déséquilibre affectif.....	45
2.1.2	Inévitable évolution.....	46
2.2	Barrières organisationnelles.....	46
2.2.1	Manque d'uniformité.....	46
2.2.2	Manque d'égalité.....	46
2.2.3	Manque de collaboration .....	46
2.2.4	Manque de récompense.....	47
2.3	Barrières environnementales.....	47
2.3.1	Avenir Imprévisible.....	47
2.3.2	Marché de travail restrictif.....	47
2.3.2.1	Manque de travail.....	47
2.3.2.2	Cadre chômeur.....	48
2.4	Barrières socioculturelles.....	48
	Conclusion de chapitre.....	50
 <b>Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>		<b>51</b>
	Introduction de chapitre.....	52
<b>Section 01 : Présentation du Groupe SONATRACH.....</b>		<b>53</b>
1.	L'historique De L'entreprise « SONATRACH ».....	53

2.	La politique ressources humaines de SONATRACH.....	54
3.	Les missions et objectifs de la « SONTRACH ».....	54
3.1	Les missions de la SONATRACH.....	54
3.2	Les Objectifs de la « SONATRACH ».....	55
4.	L'Organigramme de la « SONATRACH » et macrostructure.....	55
4.1	Le Conseil d'administration.....	55
4.2	La Direction générale.....	56
4.3	Les Directions Corporate (DCP).....	56
4.4	Les Directions Centrales. ....	57
4.5	Les Activités. ....	58
•	Organigramme de la SONATRACH.....	59
5.	Activité principale.....	60
5.1	L'Activité Exploration et Production (E&P).....	60
5.2	Organisation.....	60
5.2.1	Pôle Exploration et Développement.....	60
•	Organigramme de l'Activité Exploration-Production.....	62
 <b>Section 02 : Présentation de la division Exploration.....</b>		<b>63</b>
1.	Présentation générale de la Division Exploration.....	63
2.	Les Missions de la Division Exploration.....	64
3.	L'organisation de la Division d'exploration.....	64
•	Organigramme de la Division exploration.....	67
3.1	Direction Gestion du Personnel.....	69
3.1.1	Missions de la Direction Gestion du Personnel.....	69
3.1.1.1	Département Développement des Ressources Humaines.....	69
•	Organigramme de la Direction du personnel.....	72
 <b>Chapitre 4 : La Gestion des Carrières au sein de la Division Exploration de SONATRACH.....</b>		<b>73</b>
Introduction de chapitre.....		75
<b>Section 01 : Diagnostic de la politique RH de l'organisation SONATRACH.....</b>		<b>75</b>
1.	Les Politiques RH de l'Organisation SONATRACH .....	75
1.1	La politique de Gestion Prévisionnelle.....	75
1.1.1	Les principes de la Gestion Prévisionnelle .....	75

1.1.2	Les principes d'Efficacité de la Gestion Prévisionnelle.....	75
1.1.3	L'Articulation entre la gestion prévisionnelle et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise.....	76
1.2	La politique de Recrutement.....	76
1.2.1	Les principes du Recrutement.....	76
1.2.2	Les principes d'Efficacité du Recrutement .....	77
1.2.3	L'Articulation entre le Recrutement et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise .....	78
1.3	La politique de Développement des Compétences.....	78
1.3.1	Les principes du Développement des Compétences.....	78
1.3.2	Les principes d'Efficacité du Développement des Compétence.....	78
1.3.3	L'Articulation entre le Développement des Compétences et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise .....	79
1.4	La politique de Parcours Professionnels et Carrière.....	79
1.4.1	Les principes des Parcours Professionnels et Carrière.....	79
1.4.2	Les principes d'Efficacité des Parcours Professionnels et Carrière.....	80
1.4.3	L'Articulation entre les Parcours Professionnels et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise .....	81
1.5	La politique de Communication Interne Managériale.....	81
1.5.1	Les Principes de la Communication interne.....	81
1.5.2	Les Principes d'Efficacité de la Communication Interne Managériale.....	81
1.5.3	L'Articulation Entre La communication Interne Managériale et les autres domaines Ressources Humaines de l'Entreprise .....	82
	<b>Section 02 : Etude de l'efficacité du système de gestion des carrières.....</b>	<b>83</b>
1.	La démarche méthodologique de l'enquête .....	83
1.1	La présentation de l'échantillon .....	83
1.2	Présentation de l'outil de collecte des données.....	83
2.2.1	L'enquête par questionnaire.....	83
1.2.2	Le Questionnaire.....	83
2.	Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	84
2.1	Présentation des résultats de l'enquête.....	84
2.1.1	La fiche signalétique.....	84
2.1.2	Le Questionnaire.....	87
2.1.3	Synthèses des résultats .....	105

<b>2.1.4</b> Recommandations .....	106
Conclusion du chapitre .....	107
<i>Conclusion générale</i> .....	111

*Bibliographie*

*Annexe*

