

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Option : Management et Entrepreneuriat

**Essai d'analyse la politique des pratiques de la
gestion des carrières**

Etude de cas : SONATRACH

Division d'Exploration

Présenté par :

Mlle. AKKOUCHE Zina

Encadreur :

MME. BOUCHA Nesrine

Juillet 2021



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 MME. BOUCHA Nesrine pour ces conseils, son assistance et sa guidance.

Je voudrais remercier mon encadreur de stage au sein de la Division Exploration « SONATRACH », MME. LEKHALÉ Nassima 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 mon profonde gratitude à l'équipe de service gestion des carrières Samira, Houria 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 Commerciales Ex – 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 frères : **Kassi et Mohamed Reda***

*Qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples
de persévérance, de courage et de générosité.*

*A mes cousines : **Amel, Mehdià et Houda.***

*Sans oublier mes chers amis
A tous ceux qui me sont chers et proches,*

Merci à tous et à toutes....

Zina



Résumé

Une Entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences technique, mais aussi par son capital humain qui est considéré comme un élément important dans la réalisation de la meilleure performance 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 la politique des pratiques de la gestion des carrières. 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.

الملخص

المؤسسة لا يتم تعريفها الشركة برأس مالها الاقتصادي ومهاراتها الفنية فحسب، بل أيضًا من خلال رأس المال البشري الذي يعتبر عنصرًا مهمًا في تحقيق أفضل أداء للأعمال.

إذ لم يعد يعتبر الموظفون كعامل تكلفة وإنما كعنصر هام لنجاح الأعمال. إدارة الموارد البشرية هي ممارسة أساسية للرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية؛ وتشارك 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 الحركة كالترقية إضافة إلى برامج أخرى داعمة على سبيل المثال: التدريب والتنمية.

في هذا السياق يهدف بحثنا إلى تحليل سياسة ممارسات الإدارة المهنية؛ أجرينا استبيان للموظفين في قسم الاستكشاف لسونطراك إذ تحليل النتائج سمح لنا بإثبات أن تسيير المهارات أمر أساسي لتلبية وتحفيز تطور الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية

تسيير المهارات؛ إدارة الموارد البشرية؛ تسيير الحركة؛ الترقية؛ التدريب والتنمية قسم الاستكشاف لسونطراك.

Abstract

A Company is defined not only by its economic capital and technical skills, but also by its human capital which is considered to be an important element In achieving the best business performance

The Human Ressources 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 labor 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 role of the policy of career management practices. We conducted a questionnaire survey of SONATRACH Exploration Division staff, and an analysis of the results obtained demonstrated that this is an element in satisfying, developing and motivating the human resources of the company.

Keywords

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

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ACT	Direction Centrale Activités Centrales
BSD	Direction Centrale Business Développent
CFPA	Compagnie Française de Pétrole en Algérie
DCP	Direction Corporate
DG	Direction générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
FIN	Direction Corporate Finances
FIP	Direction Centrale Filiales & participations
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressource Humaines
HSE	Direction Centrale Santé, sécurité & environnement
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
OST	Organisation Scientifique Du travail
RDT	Direction Centrale Recherche & Développement
RH	Ressources humaines
RHU	Direction Corporate Ressources Humaines
SPE	Direction Corporate Stratégie, Planification & Économie

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)	04
Section 01 : Généralité sur la gestion des ressources humaines	04
Section 02 : les activités principales de la GRH	11
Section 03 : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières	13
Chapitre 02 : La gestion des carrières	20
Section 01 : Concepts généraux sur la gestion des carrières.....	20
Section 02 : Évolution de la Carrière de l'Individu.....	23
Section 03 : Les Outils et Barrières de la Gestion des Carrières.....	28
Chapitre 03 : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »	34
Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil.....	34
Section 02 : les pratique de la gestion des carrières au sein de la Division Exploration « SONATRACH ».....	46
Section 03 : L'analyse des résultats.....	55
Conclusion générale	83

Table des matières

Résumé.....	III
Liste des abréviations	VI
Sommaire	VII
Table des matières	VIII
Liste des tableaux.....	XII
Liste des figures.....	XII
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)	
Introduction.....	4
Section 01 : Généralité sur la gestion des ressources humaines.....	4
1 Définition de la gestion des ressources humaines	4
2 La différence entre la GRH et gestion du personnel	5
2.3 L'évolution de la gestion des ressources humaines.....	5
2.3.1 Ecole classique.....	6
2.3.2 Ecole des relations humaines	7
2.3.3 Ecole de la contingence.....	8
2.3.4 Approche contractuelle.....	10
2.3.5 L'approche culturelle	10
2.4 Les objectifs de la gestion des ressources humaines	10
2.4.1 Les objectifs économiques	10
2.4.2 Les objectifs humains et sociaux.....	11
2.4.3 Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement	11
Section 02 : les activités principales de la GRH	11
1 L'acquisition du personnel.....	11
1.1 La gestion prévisionnelle	11
3.1.2 Le recrutement et la sélection du personnel	12
2 La stimulation des ressources humaines	12
2.1 La rémunération.....	12
2.2 Les éléments constitutifs de la rémunération :	12
2.3 Les objectifs	13
2.4 Evaluation de la performance	13
Section 03 : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières.....	13

1 Les domaines de la gestion des ressources humaines	13
1.1 Analyse de l'emploi	14
1.2 La planification des ressources humaine	14
1.3 Le recrutement.....	14
1.4 Le développement des compétences.....	14
1.5 Evaluation du rendement	14
1.6 La gestion des carrières	14
1.7 La rémunération.....	14
1.8 La communication et l'information	15
1.9 Les relations sociales	15
1.10 L'amélioration des conditions du travail	15
1.11 Le respect de la réglementation du travail.....	15
2 Le lien entre la GRH et la gestion des carrières.....	15
2.1 La formation professionnelle	16
2.2 Analyse des postes	16
2.3 L'évaluation du rendement.....	17
2.4 Le recrutement.....	17
2.5 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité.....	18
2.6 La planification des ressources humaines	18
3 La gestion des ressources humaines en Algérie	18
L'objectif de la GRH en Algérie	19
Conclusion	19
Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »	
Introduction.....	20
Section01 : Concepts généraux sur la gestion des carrières	20
1 Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières.....	20
1.1 Définition de la carrière.....	20
1.2 Définition de la gestion des carrières	20
1.3 Les objectifs de la gestion des carrières	20
2 L'évolution de la gestion des carrières	21
2.1 La période avant 1960	21
2.2 Décennies 1960 et 1970	21
2.3 Décennies 1980 et 2000	21
3 Les modèles de la gestion des carrières.....	22

4 L'importance de la gestion des carrières	22
Section 02 : Evolution de la carrière de l'individu.....	23
1 Le cycle de vie d'une carrière le modèle de Hall	23
2 Evolutions des carrières « la mobilité ».....	24
2.1 La mobilité un facteur de développement des compétences.....	24
2.2 Type de mobilités	25
2.3 Les enjeux de la mobilité	27
Section 03 : Les outils et barrières de la gestion des carrières.	28
1 Les principes outils de la gestion des carrières	28
1.1 Des outils de stimulation de l'initiative individuelle.....	28
1.2 Des outils à l'initiative de l'organisation	29
2 Les barrières de la gestion des carrières.....	31
2.1 Barrières Individuelles	31
2.2 Barrières organisationnelles	31
2.3 Barrières environnementales.....	32
2.4 Barrières socioculturelles.....	33
Conclusion	33
Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »	
Introduction.....	34
Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil	34
1 Présentation et historique de la SONATRACH	34
1.1 Création et statut de l'entreprise	34
1.2 Nationalisation des hydrocarbures.....	35
1.3 Restructuration de la SONTRACH	35
1.4 Missions de la SONATRACH	35
1.5 Les Objectifs de la « SONATRACH »	36
1.6 Organigramme de la « SONATRACH » et macrostructure	36
2 Présentation de la division d'exploration (DE).....	39
2.1 La présentation de la division d'exploration (DE).....	39
2.2 Les Missions de la Division Exploration.....	39
2.3 L'organisation de la Division d'exploration	40
3 Direction du Personnel.....	43
3.1 Missions de la Direction Gestion du Personnel	43

Section 02 : les pratique de la gestion des carrières au sein de la Division Exploration « SONATRACH »	46
.....	
1 Recrutement.....	46
1.1 Les type de recrutement :	46
1.2 Le processus de recrutement	47
2 La formation	48
2.1 Les objectifs de la formation au sein de SONATRACH	49
2.2 Les types de formation	49
2.3 Les lieux de formation	51
2.4 L'élaboration de plan de formation au sein de SONATRACH	51
2.5 Suivi du plan de formation	52
2.6 Evaluation du plan de formation	53
2.7 La détermination de budget de formation	53
3 Promotion	53
3.1 Les type de promotion	53
4 La rémunération	54
4.1 La politique de la rémunération	54
4.2 Les objectifs assignés à la politique de la rémunération	55
4.3 L'audit de la rémunération	55
Section 03 : L'analyse des résultats	55
1 La démarche méthodologique de l'enquête	55
1.1 La présentation de l'échantillon	55
1.2 Présentation de l'outil de collecte des données	55
2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	56
2.1 Présentation des résultats de l'enquête	56
3 Présentation des résultats de la recherche.....	62
Axe I. La fiche signalétique des répondants	62
Axe II. Mobilité et promotion	67
Axe III. La formation	73
Axe IV. Appréciation du salarié à sa mobilité	75
Axe V. La gestion des carrières	78
Conclusion	81
Conclusion générale	83
Annexe	86

Liste des tableaux

Tableau 1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....	5
Tableau 2 : l'importance de la gestion des carrières.....	22

Liste des figures

Figure 1 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	16
Figure 2 : Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall.	23
Figure 3 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.....	25
Figure 4 : Les filières promotionnelles internationales.....	26
Figure 5 : l'organigramme de « SONTARACH ».....	39
Figure 6 : l'organigramme de « la division d'exploration ».	43
Figure 7 : l'organigramme de la direction de gestion personnel.....	46
Figure 8 : processus de recrutement.	48
Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.	62
Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge.	63
Figure 11 : Répartition selon la situation familiale.....	64
Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	64
Figure 13 : Représentation de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.	66
Figure 14 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience au travail.....	67
Figure 15 : Le changement de poste.....	67
Figure 16 : La fréquence de changement.....	68
Figure 17 : Le degré de satisfaction du nouveau poste.	69
Figure 18 : Le critère du changement.....	69
Figure 19 : La mobilité la plus fréquente.....	70
Figure 20 : Les critères de promotion adaptée.....	70
Figure 21 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion.	71
Figure 22 : Les conditions d'accès au poste supérieur.	72
Figure 23 : La disponibilité des informations sur les postes vacants.	72
Figure 24 : Les bénéficiaires de la formation.	73
Figure 25 : Le degré de satisfaction de la formation.....	74
Figure 26 : Que représente pour vous la formation ?.....	75
Figure 27 : Niveau de satisfaction de la mobilité.....	76
Figure 28 : Appréciation de la mobilité.	76

Figure 29 : Difficultés d'adaptation.....	77
Figure 30 : Les difficultés rencontrées.....	77
Figure 31 : Les raisons de solliciter le service RH.....	78
Figure 32 : S'occupe de l'évolution de votre carrière.....	79
Figure 33 : évolution est dû.....	79
Figure 34 : Votre poste est valorisé par un plan de carrière.....	80
Figure 35 : satisfaction de la carrière.....	80
Figure 36 : Estime de la mise en place d'une politique de gestion de fin de carrière.....	81

Introduction générale

Introduction générale

Vu l'évolution que connaît le domaine économique à tous les niveaux (local, national, mondiale) et vus les relations internationales qui en résultent, la part du facteur humain, jadis, négligés, devient de plus en plus indispensable.

L'on soit que toute entreprise économique ne peut exister que grâce à un support immobilier et a un financement lui permettant de mobiliser ses ressources matérielles et humaines. Mais puisque l'homme est un être spatio-temporelle ayant la faculté de s'adapter, plus ou moins à toute situation nouvelle selon les conditions matérielles et surtout psychosociales qu'il rencontre dans ses tache Professional, il est alors indispensable de lui accorder la place primordiales dans la gestion, plus ou moins s a toute situation nouvelle selon les conditions matérielles et psychosociales qu' il rencontre dans ses taches professionnelles, il est alors indispensable de lui accorder la place primordiales dans la gestion de l'entreprise. De là est née ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines laquelle est une pratique fondée sur des donnée scientifique, essentiellement psychologiques et organisationnelles visant l'amélioration continue des conditions de travail du personnel (rémunération, formation, loisirs, etc). Et ce afin de réaliser les plus grands profits dans les plus courts délais, à la satisfaction de employés et de l'employeurs.

On ce qui nous concerne, vu l'étendue et la complexité de ce domaine (gestion des ressources humaines) nous nous sommes limités à l'une de ses fonctions, non moins importante qu'est la gestion des carrières.

La Gestion des Carrières est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines elle permet d'éviter le gaspillage des compétences, de conserver le personnel, de s'adapter aux changements et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Selon une approche globale relevée par Audet et Al : « le système de gestion des carrières se présente comme un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis le recrutement jusqu'au départ »¹.

Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, de recrutement, de rémunération, d'organisation du travail et de gestion des carrières. Prenant en compte que le fait qu'une bonne gestion des carrières est une forte « valeur ajoutée » à la compétitivité, il convient de rappeler la formule de J-M. PERETTI selon laquelle « gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise, les potentiels et souhaits de chaque salarié »².

Les pratiques de la gestion de carrière s'exprime dans les décisions de recrutement, de formation, et de promotion, donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation bien construit dans le but de trancher objectivement sur l'évolution des personnes au sein des entreprises.

¹ Audet M, haines V, St-Orange et Petit A. « Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines » ; Montréal-Paris Gaëtan Morin, 2000.

² PERETTI J. M, « Gestion des Ressources Humaines » ; Paris, Vuibert Entreprises, 2002-2003. P105

Introduction générale

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement autour de la gestion des carrières. Notre thème s'intitule : « Essai d'analyse la politique des pratiques de la gestion des carrières ».

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 sein de la Division Exploration SONATRACH, afin de répondre à notre problématique qui se pose à savoir : « Qu'elles sont les raisons qui peuvent impliquer une nécessité d'intégrer la gestion des carrières dans une politique de gestion des ressources humaines au sein de la Division Exploration SONATRACH ? ».

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 ?
- Quelle est la place de la gestion des carrières dans la fonction ressources humaines au sein de la Division Exploration « SONATRACH » ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons

s émis les hypothèses suivantes :

H1. 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.

H2. La gestion des carrières occupe une place primordiale dans la gestion de l'entreprise SONATRACH

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 trois chapitres, les deux premiers sont dédiés à une approche théorique et le dernier à une approche pratique.

Introduction générale

Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de la Gestion des Ressources humaines et se divise en trois sections, la première présentera la généralité sur la gestion des ressources humaines, la deuxième section sera consacrée aux activités principales de la GRH et la troisième section traitera Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières.

Le deuxième chapitre sera consacré aux notions de base sur la Gestion des Carrière. Il est composé également de trois sections : la première présentera les concepts généraux sur la gestion des carrières, la deuxième section sera consacrée à l'évolution de la carrière de l'individuel et la troisième section traitera les outils et barrières de la gestion des carrières.

Le dernier chapitre portera sur la gestion des carrières au sein de la Division Exploration de SONATRACH. Pour cela nous l'avons divisé en trois sections : la première section consiste : présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section porte sur les pratiques de la gestion des carrières au sein de la Division Exploration «SONATRACH» et la troisième section L'analyse des résultats.

Introduction générale

Chapitre I :
Introduction à la Gestion des
Ressources Humaines
(GRH)

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Introduction

La fonction de la gestion des ressources humaines est une fonction importante dans le fonctionnement d'une entreprise, car elle vise à obtenir une adéquation efficace entre les emplois et les ressources. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences ainsi la réalisation des objectifs.

Dans ce premier chapitre, nous nous avons subdivisé en trois sections dans la première section nous aborderons généralité sur la gestion des ressources humaines . La deuxième section sera consacrée aux activités principales de la gestion des ressources humaine. Et enfin dans la troisième section on va définir les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières.

Section 01 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

1 Définition de la gestion des ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir « la gestion ». Le mot GESTION vient du verbe GERER est un terme aux origines lointaines, il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, mener une affaire ou un domaine, ordonner, organiser, hiérarchiser,...

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines dont voici quelques-unes ; La gestion des ressources humaines est définie comme :

- « L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »³
- « 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 »⁴
- La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit « 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 »⁵

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à l'entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoin sur le plan qualitatif et quantitatif .

³ L.Shimon et autres : la gestion des ressources humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ème Édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P25.

⁴ Support de cours, Management stratégique et opérationnel des RH, ISGP, 2010.

⁵L. Cadin et autres : gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 1 ère édition, Dunod, Paris, 1997, P5.

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

2 La différence entre la GRH et gestion du personnel

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

Tableau 1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Auto-contrôle
Relation avec les employés	Pluraliste Collectives Confiance faible	Unitaire Individuelles Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique / mécanique Centralisées Définitions formelles des rôles	Organique Décentralisées Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans le « line management »
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts Homme = coût qu'il faut minimiser	Utilisation maximum Homme = ressource à Développer

Source : KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, Impact de la formation sur les ressources humaines. Cas : SONATRACH, INC, 2006, P.05

2.3 L'évolution de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a beaucoup évolué au fil des années. Nous pouvons signaler 5 étapes de cette évolution : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école de la contingence, l'approche contractuelle et l'approche culturelle.

⁶ SEKIOU (L) : La gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, P.12

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

2.3.1 Ecole classique

Selon **TAYLOR**⁷ il y a division du travail, la parcellisation des tâches qu'on appelle la OST (organisation scientifique du travail). Il d'abord constaté l'inefficacité de la production due à deux principaux facteurs :

- L'incompétence dans l'encadrement.
- Le freinage de la production par les salariés.

Suites à ce constat, il propose une division fonctionnelle et une décomposition du travail, l'octroi d'un salaire équitable et une coopération entre les salariés et les cadres. La division fonctionnelle du travail est fondée sur la séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

La décomposition du travail en tâches élémentaire en facilite l'exécution ; elles doivent être répétées inlassablement pendant un temps précis. Cette décomposition se traduit aussi par la séparation du travail en équipe mettant l'accent sur l'individualisation des tâches confiées à chaque employé.

L'autre grande théorie de l'école classique est **HENRI FAYOL**⁸ parmi ces contributions figure la définition des activités d'une entreprise en 6 catégories :

1. **Technique** : produire, transformer et fabriquer.
2. **Commerciale** : achat, vente, échange.
3. **Financier** : recherche et utiliser les capitaux de façon optimal.
4. **de sécurité** : protection des personnes études biens.
5. **de comptabilité** : calcule de pair et des statistiques recensements des actifs et du patrimoine).
6. **Administrative** : préparer, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il a aussi préconisé certains principes de la GRH notamment :

- Division du travail.
- Autorité.
- Discipline.
- Unité de commandement.
- Unité de direction.
- Subordination des intérêts.
- Rémunération et méthodes de paiement.
- Centralisation.
- Hiérarchie.
- Ordre matériel et moral.

⁷ Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915) Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

⁸ Henri FAYOL (1841-1925) : Ingénieur Français Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- Équité.
- Stabilité du personnel.
- Initiative dans la conception et exécution d'un plan.
- Union du personnel et esprit de corps.

2.3.2 Ecole des relations humaines

L'École des relations humaines est d'origine américaine à la théorie de la gestion des ressources humaines selon l'école classique, elle a ajouté les notions suivantes :

- L'apport des responsables d'entreprise qu'on peut appliquer en quelques mots par des expérimentations de terrain autour d'une même idée, sans oublier que le facteur humain peut infléchir la productivité.
- L'expérimentation ou recherche sur les conditions du travail selon le grand psychosociologue **Elton Mayo**⁹ et selon lui il faut organiser des ateliers de travail sur le même mode d'organisation ; il a en outre précisé qu'en changeant certaines variables, la production change, il teste sa théorie sur l'éclairage, le bruit, la chaleur.
- L'organisation du travail est importante mais il ne faut pas oublier de prendre en compte les autres facteurs.

Mayo a complété l'hypothèse taylorienne en étudiant l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés tels que les salaires corrects, l'amélioration de l'environnement de travail, les horaires, les sentiments de sécurité sur le lieu du travail, la sécurité de l'emploi, ... Etc.

Quant à **Abraham MASLOW**¹⁰, il introduit la théorie de motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance. C'est aussi il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée de la manière suivante :

- ✓ Besoins primaires.
- ✓ Besoins de sécurité.
- ✓ Besoins sociaux.
- ✓ Besoins d'estime.
- ✓ Besoins de réalisation.

Un autre théoricien ; **K.Z.LEWIN**¹¹ a utilisé une théorie qui précise d'une communauté. De ce fait, pour la productivité les facteurs psychologique et la dynamique de groupe sont déterminants. Il a démontré l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel.

⁹ Elton MAYO (26 décembre 1880-7 septembre 1949). Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEXKHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

¹⁰ Abraham MASLOW (1er avril 1908-8 juin 1970) Cité par BOULAHDER et BOURETA Le « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEXKHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

¹¹ Kurt Zadek LEWIN (1890-1947). Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Il a prouvé sa théorie par une expérimentation sur trois types de management : laisser faire ; le moins performant, autocratique ; le plus productif quantitativement et démocratique le plus productif qualitativement.

On ne peut pas parler de l'école des relations humaines sans mentionner Mac GREGOR¹² et HERZBERG¹³ qui ont introduit l'analyse empirique de l'organisation. Ils préconisent que l'entreprise n'est pas une simple organisation mais celle du travail. Aussi la qualité du travail est une source de plaisir et de satisfaction pour l'employé.

Mac GREGOR a fondé la théorie dite X et Y qu'il explique de la manière suivante :

- ❖ **La théorie X** : basée sur la version innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôlé pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- ❖ **La théorie Y** : qui est l'effort au travail est aussi naturel que le repos ; ainsi ou aboutit à des assertions suivantes :
- ❖ Le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile.
- ❖ Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu ;
- ❖ L'homme est capable de créativité dans une organisation.

2.3.3 Ecole de la contingence

Une des idées de l'école de la contingence est que l'environnement exerce une influence certaine sur les structures de l'organisation. Selon MINTZBERG¹⁴ le principale représentant de cette école, la structure de l'organisation est l'une certaine façon liée à la nature de l'environnement. En fonction de ce qu'il appelle les variables déterminantes, à savoir la conception de la structure, le facteur de la contingence, le pouvoir, et MINTZBERG définit les Cinq configurations d'organisation ci-après.

2.3.3.1 L'autocratie ou configuration entrepreneuriale

Il s'agit d'une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un chef unique qui contrôle cette organisation et souvent le fondateur et le propriétaire.

2.3.3.2 La bureaucratie mécaniste

MAX WEBER, dont s'est inspiré **MINTZBERG**, utilise le terme de « bureaucratie » pour désigner l'organisation au sein de laquelle le travail est fortement structuré aux niveaux horizontal et vertical. La standardisation des procédés est importante mais les travailleurs sont peu qualifiés

¹² Douglas Mc GREGOR (1906-1964) Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

¹³ Frederik Herzberg (1923). Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

¹⁴ Henri Mintzberg (1939). Cité par BOULAHDER et BOURETA, « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Les objectifs de l'entreprise sont prédominants et le pouvoir est localisé au sein du sommet hiérarchique et chez les analystes de la « technostructure » appellation initialement utilisée par **MAX WEBER** et reprise par **MINTZBERG** qui en a tiré plusieurs variantes.

- L'instrument ou organisation est un outil entre les mains des propriétaires qui détiennent la plus grande partie du pouvoir.
- Le système clos dont la hiérarchie interne et la technostructure se partagent le pouvoir.

2.3.3.3 *L'adhocratie*

Terme forgé à partir de l'expression « ad hoc », il indique que les acteurs de l'entreprise cherchent à répondre aux exigences spécifiques des clients en cherchant les solutions les plus adaptées. L'adhocratie se rencontre dans la des structure de petite échelle et souvent temporaire.

2.3.3.4 *La configuration professionnelle*

Le personnel est très qualifié, l'organisation est structurée sur les compétences de ces opérateurs, qu'assurer un perfectionnement continu.

2.3.3.5 *Le missionnaire*

Sa caractéristique principale est le dévouement des membres de l'organisation à une cause commune pour laquelle les objectifs spécifiques prennent le pas sur ceux du système.

Quand à SIMON¹⁵ et MARCH¹⁶ ils ont expérimenté les théories de la décision. D'après HEBERT SIMON, le directeur est souvent dans le brouillard car les informations d'abstraction de synthèse sont limitées, et il est influencé par des émotions et des événements extérieurs n'ayant aucun lien avec la décision qu'il doit prendre.

Ainsi SIMON préconise alors la recherche basée sur la mise à profit des erreurs du passé pour s'approcher de la meilleure solution possible

JAMES MARCH, avec d'autre disciplines de SIMON préconisent que les organisations sont des processus dynamiques et continus de prise de décision. Selon eux, la théorie du comportement de l'entreprise peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

- ❖ La résolution des conflits
- ❖ L'élimination l'incertitude
- ❖ La recherche de la problématique
- ❖ L'apprentissage

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs et leurs autonomies Y sont délaissés au profit d'une analyse orientée vers l'entreprise.

¹⁵Herbert SIMON (1916) : Prix Nobel d'économie en 1978. Cité par TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013). P 32-50

¹⁶James MARCH (1928) : un des disciples de SIMON. Cité par TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013). P 32-50

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

2.3.4 Approche contractuelle

L'approche contractuelle concerne des règlements des différents conflits au sein d'une entreprise ou organisation.

Ce règlement suit certains processus :

- L'analyse globale du système qu'est l'entreprise déceler les possibilités de négociation.
- La réflexion sur les règles à mettre en place pour régler les conflits.
- La réflexion sur l'expérience sur les conflits et négociations.
- La négociation d'accords importants pour régler les conflits spécifiques.

Il n'est pas réaliste de penser que l'on peut complètement supprimer le conflit, mais on peut anticiper de sa naissance par une écoute active des acteurs internes qui sont entre autres les représentants du personnel.

Dans le cache juridique régissant les relations de travail, l'auteur syndical joue un rôle important face aux décisions de l'entreprise.

2.3.5 L'approche culturelle

On ne peut pas parler de l'évolution de la gestion des ressources humaines sans mentionner l'approche culturelle dont une des théories est **RENAUD SAINSAULIEU**¹⁷. Brièvement, il essaye de définir « l'identité au travail » par des analyses empiriques à travers la culture des salariés de l'entreprise et l'analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance. La culture d'entreprise symbolique compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.

2.4 Les objectifs de la gestion des ressources humaines

D'après **Marcel COTE**, les objectifs de la gestion des ressources humaines sont regroupés en trois catégories¹⁸;

2.4.1 Les objectifs économiques

Les objectifs économiques se résument dans ce qui suit :

- 1) L'utilisation la plus rationnelle des habiletés et des aptitudes de chacun de ses membres ;
- 2) La répartition la plus adéquate des effectifs en évitant au maximum les situations de déficit ou de pléthore d'effectifs ;
- 3) L'affectation de chaque individu fonction de son profil personnel et des exigences du poste à pourvoir ;
- 4) La réduction des coûts sociaux qui sont considérés comme des couts cachés, notamment : les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail ;
- 5) L'adhésion complète et massive du personnel aux objectifs de l'organisation

¹⁷ Renaud SAINSAULIEU (1935-2002). Cité par AOUDJAHM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation a Tizi Ouzou (2015). P 13

¹⁸ COTE (M), La gestion des ressources humaines, édition Gerin, Canada, 1975, p.06

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

2.4.2 Les objectifs humains et sociaux

Le destin de toute stratégie économique non accompagnée d'une stratégie sociale est souvent l'échec. Comme la démontre la plupart des études psychosociologiques sur la nécessité de prise en charge des besoins et des aspirations du personnel tels que les besoins physiologique, de sécurité, d'estime d'appartenance, d'autonomie, d'accomplissement, d'implication, de responsabilité et de participation à la gestion.

2.4.3 Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement

Sont aussi de trois à savoir :

- 1) L'actualisation des reconnaissances et le savoir-faire de son personnel ;
- 2) L'apprentissage de nouvelles technologies ;
- 3) Le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé ;

Section 02 : les activités principales de la GRH

1 L'acquisition du personnel

Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

1.1 La gestion prévisionnelle

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

1.1.1 Définition

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »¹⁹.

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

1.1.2. Les objectifs de la GPRH

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de²⁰ :

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;

¹⁹SEKIOU (L), et autres : Op.cit., P.70

²⁰ SABA Tania et L.DOLAN Simon : La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles, 5e édition Pearson, Canada, 2013, P.137

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection de meilleurs programmes de formation ..

3.1.2 Le recrutement et la sélection du personnel

3.1.2.1 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.

3.1.2.2 Objectifs

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés.
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.

2 La stimulation des ressources humaines

2.1 La rémunération

«La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employées à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation»²¹

2.2 Les éléments constitutifs de la rémunération :

- 1) **Le salaire de base** : Le montant verse aux salaires calculés sur base du classement des postes organisationnels, fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.
- 2) **Les heures supplémentaires** : Elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.
- 3) **Les primes** : Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelle), soit à un salaire répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectif).

²¹ L.DOLAN Simon, et autres, La gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition d'organisation, paris, 2002, P.384

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

2.3 Les objectifs

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motivés ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équipe interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché ;
- Contrôler les couts liés à la masse salariale.

2.4 Evaluation de la performance

La plupart des entreprises pratiquent l'évaluation de leurs salariés selon une procédure formalisée d'entretiens annuels d'appréciation.

L'évaluation c'est une procédure qui a pour objet de déterminer les conditions qui assure une gestion objective des carrières des travailleurs à travers de la mise en œuvre d'un système d'évaluation annuelle individuelle.

Le système d'évaluation annuelle individuelle constitue un référentiel périodique pour l'appréciation des personnels dans le cadre de suivi et de la gestion de leur carrière professionnelle. Ce système doit permettre d'évaluer annuellement le degré de satisfaction des agents aux exigences de leur fonction

L'opération d'évaluation annuelle s'effectue une fois par an, elle a pour objectif :

- de sanctionner positivement les efforts de chacun,
- de relever les insuffisances professionnelles éventuelles,
- de cerner les besoins en formation,
- d'assurer la gestion et le suivi des carrières du personnel.

L'évaluation annuelle est formalisée sur la base de canevas (fiches d'évaluation) .Elle est conduite par les évaluateurs suivants :

- Le directeur général ;
- Les directeurs régionaux ;
- Les directeurs centraux ;
- Les chefs département ;
- Les directeurs d'agence ;

Section 03 : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières

Cette section va nous permettre de connaître les différentes domaines de la GRH ainsi son lien avec d'autres activités tel que la gestion de carrière.

1 Les domaines de la gestion des ressources humaines

Sont regrouper comme suite :

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

1.1 Analyse de l'emploi

Elle constitue le point de départ de toutes activités des ressources humaines. En effet avant même de savoir de quelle compétence a-t-on besoin, il est indispensable de connaître les emplois disponibles. L'analyse des emplois consiste donc à repérer les emplois disponibles dans une organisation.

1.2 La planification des ressources humaine

La planification des ressources humaines est un processus d'élaboration et de mise en application de plan et de programme visant à assurer à une entreprise le nombre d'employés et le type de main d'œuvre nécessaire et ceci au moment opportun.

1.3 Le recrutement

Qu'il soit interne ou externe, le recrutement commence par l'expression du besoin, la description du poste, l'appel à candidature, la présélection, la sélection et se termine par l'accueil et l'intégration du nouveau salarié au bureau.

1.4 Le développement des compétences

Développer les compétences des travailleurs suppose des activités d'apprentissage susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur en augmentant leurs capacités à accomplir les tâches qui leur sont confiées, par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs aptitudes...

1.5 Evaluation du rendement

Il est question ici d'un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, comportement et résultats d'un employé occupant un poste donné. Elle est aussi qualifiée d'évaluation du personnel.

1.6 La gestion des carrières

La notion de carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'une personne depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation. La gestion des carrières doit être appréhendée sous deux aspects : aspect individuelle et aspect organisationnel.

Dans son acception individuelle, la gestion des carrières suppose que l'individu prend en charge son parcours professionnel en développant son employabilité.

Sous l'angle organisationnelle, la gestion des carrières implique une planification des mouvements de la main d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs.

1.7 La rémunération

La rémunération est une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe ou indirecte en accord avec la législation en vigueur et la capacité financière de l'institution.

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

1.8 La communication et l'information

La fonction des ressources humaines a joué dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication ce qui justifie qu'on ait aujourd'hui dans certaines organisations un directeur des ressources humaines et de communication, car la communication facilite la circulation de l'information avec toute facilité.

1.9 Les relations sociales

Les relations sociales supposent avant tout les relations entre les employés d'une part, et les relations entre employés et employeurs. A ce niveau, ce sont les délégués du personnel qui se chargent des réclamations individuelles et collectives des salariés, les membres de comité d'entreprise de l'expression collective et les syndicats de la négociation.

1.10 L'amélioration des conditions du travail

La fonction ressource humaine sert à améliorer les conditions de travail afin de faire garantir un bon climat de travail pour les employés, une analyses des conditions de travail peut proposer des améliorations pour rendre la main moins monotone et ennuyeuse.

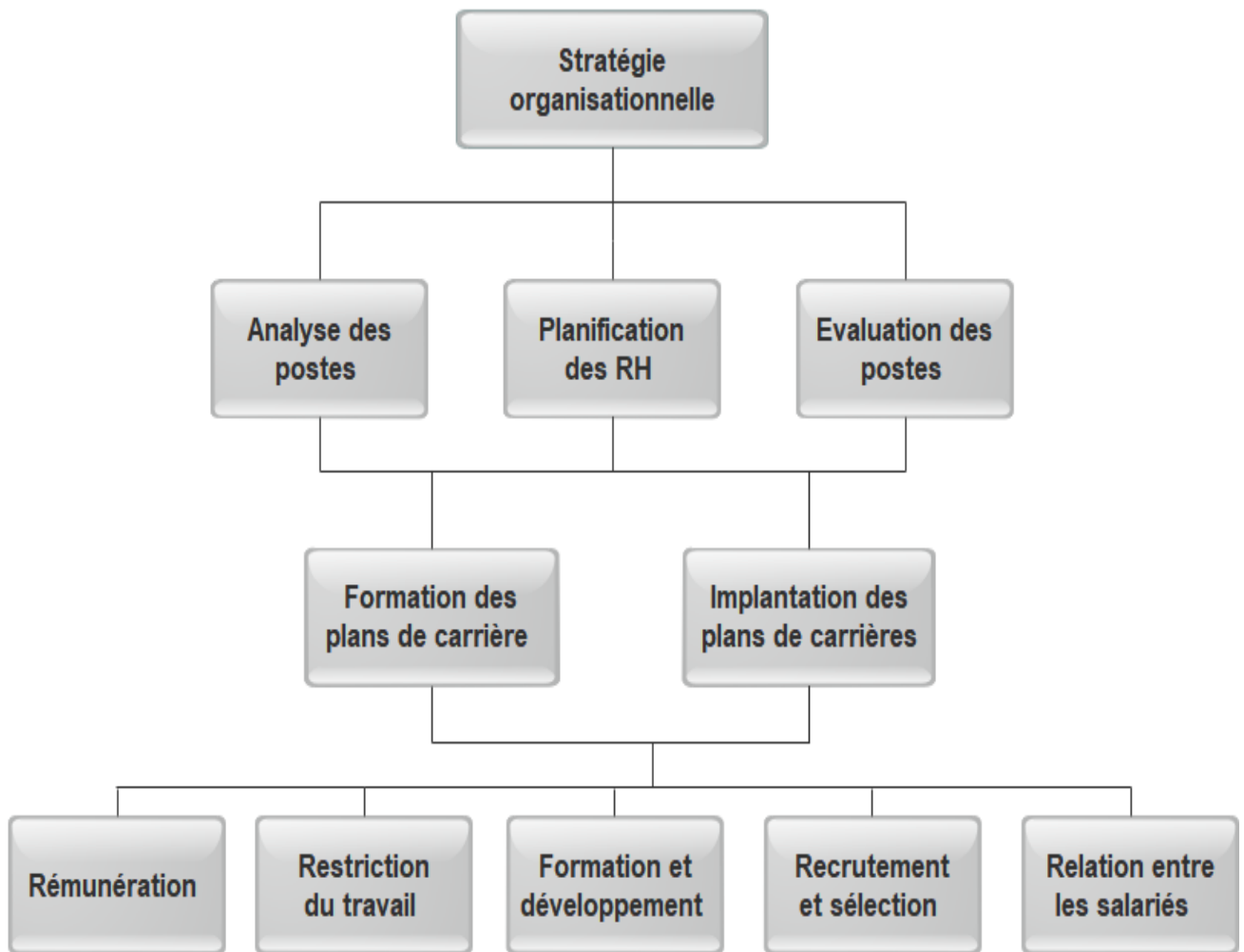
1.11 Le respect de la réglementation du travail

La législation relative aux relations de travail, doit être respectée par l'employeur et les employés. La direction des ressources humaines doit veiller au respect des normes de travail dans tous le processus de la GRH.

2 Le lien entre la GRH et la gestion des carrières

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

Figure 1 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : Adapter de Guerrin et Wills 1992 p50

2.1 La formation professionnelle

Intégré et former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprises et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle ;

- La bonne adéquation du savoir-faire avec le poste occupé ou d'une fonction (la phrase d'apprentissage).
- Le développement des compétences.
- Des évolutions de carrières horizontales ou verticales (en réponse aux évolutions technologique, organisationnelle).

2.2 Analyse des postes

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrières, car elle sert à déterminer les connaissances, les habiletés et les attitudes liées au cheminement de carrière. Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutes fois certains risques, d'une part la description des postes étant restreinte ce qui peut nuire à l'avancement des

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

carrières ; d'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologique et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir, il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

2.3 L'évaluation du rendement

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières²². La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière.

Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer et suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour ce dernier puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

L'évaluation consiste à déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés (obtenus). Elle consiste aussi à une meilleure gestion de carrière car elle indique sur les points forts en compétences, ce qui permet de mieux installer les employés dans les postes les plus adéquats avec les connaissances.

2.4 Le recrutement

Afin de pouvoir répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre l'entreprise doit régulièrement faire appel au recrutement que ça soit interne ou externe, soit pour accompagner les mouvements de son personnel, soit pour couvrir les départs hors de l'entreprise (démission, retraite ;Etc.)

Cela dit, l'entreprise doit mettre en place un processus de recrutement afin de répondre au manque du personnel. Puis à faire une recherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe, et cela ce fait après avoir identifié au préalable le besoin en recrutement. Les postes vacants doivent être aussi pris en considération car ils sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise. Si les postes ne peuvent pas être couverts en interne l'entreprise peut faire appel au marché du travail externe.

Pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement à savoir :

- Annonce des offres d'emplois, informations ;
- Réception et centralisation des candidatures ;
- Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et la carrière qu'elle aura choisis.

²² MARTORY Bernard, CREZET Daniel, « gestion des ressources humaines » pilotage social et performance, Dunod paris 2005, p72

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

2.5 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité

La complexité croissante de l'environnement économique moderne, marquée par turbulence, et une forte imprévisibilité et l'évolution des caractéristiques du champ concurrentiel ont contraint les entreprises à s'adapter rapidement, en cherchant notamment :

- A développer de nouvelles compétences susceptibles de servir le socle à l'avantage concurrentiel.
- A partager les coûts et les risques liés au développement des innovations
- Et sur tout à renforcer leurs flexibilité

L'entreprise s'est forcé de rendre plus flexible les ressources humaines de façon à pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour ce faire les entreprises ont notamment eu recours aux réductions d'effectifs ou à des pratiques de gestion du personnel (réduction du temps de travail).

Elles se sont efforcées, par ailleurs de renforcer la polyvalence des salariés en s'attachant au développement continu de leurs compétences. Dans ce contexte, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite, pour les salariés par une augmentation du risque d'inadaptation progressive de leurs compétences au regard des compétences requise et par une certaine incertitude quant à leurs capacité à conserver leurs poste ou à en retrouver un, en cas de départ (employabilité).la flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'incertitude croissante vis-à-vis de l'emploi²³.

Au niveau de l'entreprise, cette contrainte de flexibilité et son corollaire sur le plan social, à savoir la difficulté à garantir une sécurité à l'égard de l'emploi, ont progressivement conduit à une évolution notable dans la politique de la GRH. Il est apparu qu'il convient de sécuriser non plus l'emploi mais la personne en renforçant son employabilité.

L'employabilité devient à la fois un élément de la politique de GRH et l'objet d'une responsabilité sociale de l'entreprise de garantir un plan de carrière à son personnel.

2.6 La planification des ressources humaines

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines, ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en terme qualitatif et quantitatif, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins²⁴.

3 La gestion des ressources humaines en Algérie

La GRH se définit, comme un ensemble de pratique s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé.

Pour contribuer à la formation de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation.

²³ CAMPOY Eric et al. Op cit, 123-124

²⁴ Shimon L et les autres « GRH », tendances enjeux et pratique actuelles, 3eme Edition pearson éducation Montréal, 2002

Chapitre I : Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Pour la plus part des entreprises il ne suffit pas d'exister, il est nécessaire de performer. Pour survivre les entreprises doivent avoir recours à des solutions novatrices afin de se démarquer la concurrence.

L'avantage concurrentiel ou compétitif est perçu comme un ensemble des capacités ou de ressources donnant à une organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ses concurrents.

La réussite des transformations repose essentiellement sur l'importance de la dimension humaine son développement et son implication.

L'objectif de la GRH en Algérie

Les enjeux de la GRH en Algérie c'est dans le but de suscité un débat incontournable que l'association Algérienne des ressources humaines (ALGRH) à organiser, du 23 au 25 juin 2007 à Alger un séminaire international ayant pour thème « l'encadrement juridique des ressources humaines en Algérie ».

Cette rencontre, Qu'était marqué par la présence d'expert internationaux et des personne activent dans le domaine de la GRH, c'est aussi une occasion pour un travail de réflexion afin de permettre à tous les participants de recevoir le maximum d'informations et même de facilité la gestion des ressources humaines dans leurs entreprises, et l'application facile du droit du travail.

Conclusion

Toute entreprises voulant être compétitive doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles pratiques qui consiste en conservation et le développement de la ressources la plus précieuse qui est la ressources humaine qui doit être non seulement compétente et professionnelle mais performante et efficace.

L'évolution qu'elle a connu la fonction ressources humaines durant les années 80 a fait changer la conception de l'homme au travail, après avoir été la vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, s'y devenu à une vision de l'homme comme richesse productive qui nécessite une attention particulière de la part des responsables dans le but qui permet à l'homme au travail de développer ses compétences .

À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des ressources humaines) qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

Chapitre II :
La gestion des carrières
« état de la littérature »

Introduction

La gestion des carrières est l'une des pratiques importantes de la GRH qui vise à réunir deux visions, celle de l'entreprise qui s'inscrit dans une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et celle de salarié. Au niveau individuel, il s'agit de prévoir et d'organiser les évolutions possibles des collaborateurs en termes de carrière, un développement notamment des politiques de promotions. Au niveau de l'entreprise, il s'agit de pouvoir déterminer qu'elle sera la structure des effectifs à terme et de la comparer aux besoins de l'entreprise, en fonction de développement de ces activités.

Dans ce deuxième chapitre, nous nous sommes subdivisé en trois sections dans la première section nous aborderons : Concepts généraux sur la gestion des carrières. La deuxième section ; consacrée à l'évolution de la carrière de l'individu Et enfin dans la troisième section ; Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise.

Section01 : Concepts généraux sur la gestion des carrières

1 Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières

1.1 Définition de la carrière

Nous pouvons définir le mot « **carrière** » dans un sens strict comme « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lequel, il reçoit une rémunération »²⁵

La carrière se définit comme : « une suite de fonctions d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières »²⁶.

1.2 Définition de la gestion des carrières

« La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières »²⁷

La gestion des carrières se définit aussi comme : « Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »²⁸

En conclusion, la gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et de développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation...

1.3 Les objectifs de la gestion des carrières

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous citons :

²⁵ PERETTI, Jean Marie, dictionnaire des ressources Humaine, P 118-119

²⁶ PERETTI, Jean Marie, gestion des Ressources Humaines ; édition DUNOD, PARIS 2006 P 115

²⁷ PERETTI. J M. Gestion des ressources humaines. 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.

²⁸ SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993, P 365.

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

- Élaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière intéressantes sur le plan travail et salaire. ;
- Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la formation avec maintien intégral de la rémunération ;
- Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité ;
- Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'ils seront récompensés ;
- Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils des individus occupant ces postes ;
- Guider le développement de la carrière du personnel.

Donc, nous constatons que la gestion carrière consiste pour une large part à rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets des individus.

2 L'évolution de la gestion des carrières

La gestion des carrières s'est évolué en trois périodes²⁹.

2.1 La période avant 1960

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

2.2 Décennies 1960 et 1970

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

2.3 Décennies 1980 et 2000

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

²⁹ SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ».2e édition De Boeck université, Montréal, 2001. p 367
option source

3 Les modèles de la gestion des carrières³⁰

1. **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 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.
2. **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.
3. **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. L'évolution est formalisée (postes, performance, potentiels) et la formation management est systématique. Dans ce modèle, la gestion des carrières est anticipée mais les procédures sont lourdes et contraignantes.

4 L'importance de la gestion des carrières

Tableau 2 : l'importance de la gestion des carrières.

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

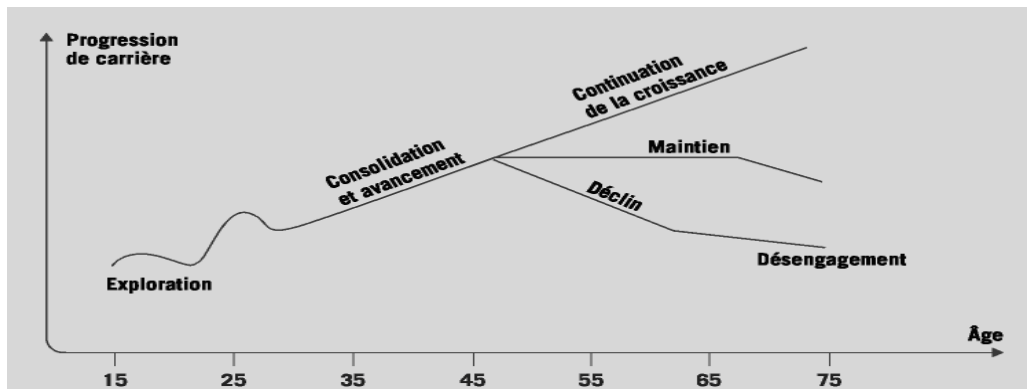
Source : Adapté de GUERIN et WILS, «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», Revue de gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

³⁰ 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

Section 02 : Evolution de la carrière de l'individu

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

Figure 2 : 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^e 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 occupe¹. 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 »², ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport aux emplois qu'il désire occuper et trouver une fois sur le marché du travail. Que les postes d'entrée dans l'organisation ne sont pas particulièrement stimulants et qu'il doit commencer sa 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.

¹ L. SEKIOU et autres ; Opcit, P 140

² J.L CERDIN ; Opcit , P 270

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

- **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 carrière¹. D'autres typologies telles que celles de **HOLLAND** et de **DRIVERS** expliquent aussi les différences d'orientation de carrière.

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 en créant des 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

¹ CADIN : **Faut-il changer en paradigme des carrières**, Ebook, France 1998

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

formation professionnelle ou d'autres, à savoir horizontal ou géographique et revoir même la politique de mobilité promotionnelle.³¹

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 :

2.2.1 La mobilité interne

2.2.2 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 :

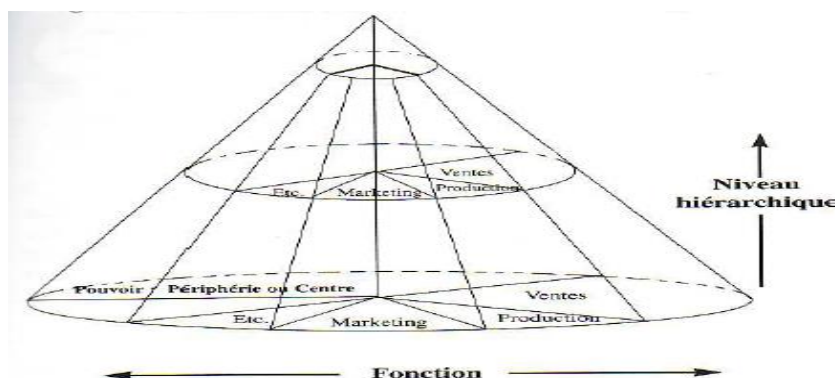
La mobilité verticale : Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N à un niveau N+1. Elle correspond à la promotion classique. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

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 3 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.



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

³¹L. CADIN et autres opcit, P278.

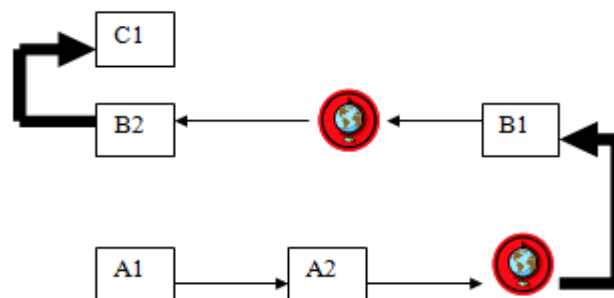
Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

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.

- **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 transfert 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 4 : Les filières promotionnelles internationales



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

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

2.2.3 La mobilité externe :

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

- 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 certain secteur ; 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 carrières satisfaisante est « outplacement » ou conseil en orientation externe.
- 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 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.
- 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 dysfonctionnement 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 concernant³² :

- **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.

³² G.Le BOTEF : **L'évaluation des compétences** ; Edition d'Organisation, Paris, 2000, P 280.

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

- **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 compensation des situations et une ouverture d'esprit.

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 graphique 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.

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

*1.1.4 Les cellules d'orientation*³³

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 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 effectué 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 résumant les forces et les faiblesses des personnes évoqués. 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

³³ L.CADIN et autres : **Gestion des Ressources Humaines, Pratique et Eléments Théorie**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2002. P 345.

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

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.³⁴

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.³⁵

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.³⁶

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 lourdes³⁷.

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

³⁴ L. CADIN et autres ; Opcit, P 348.

³⁵ K. ADDA, Opcit, P 12.

³⁶ K. ADDA, ibid, P14.

³⁷ L.CADIN et autres, Opcit, P 348.

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

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.³⁸

2 Les barrières de la gestion des carrières³⁹

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.

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.

³⁸ L.CADIN et autres, Opcit. P348.

³⁹ SEKIOU et autres ; opcit, PP (381-384).

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

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

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.

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

Chapitre II : La gestion des carrières « état de la littérature »

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.

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 financières, 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

La gestion des carrières prend les attentes de tous le personnel en considération car elles les intègrent dans les plans d'évaluation de leurs carrières. En fonction des besoins et des moyens de l'entreprise elle assure une réussite professionnelle et personnelle de chacun des personnes ayant attachés à la gestion des carrières. Donc tous simplement l'intérêt attiré est d'affecter des salariés aux postes de travail de manière nette et judicieuse.

Chapitre III :
La gestion des carrières au
sein Division Exploration «
SONATRACH »

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Introduction

Après avoir vu les différentes notions de base relatives à la gestion des carrières dans les deux chapitres précédant nous allons passer au chapitre pratique dans lequel nous présenterons les résultats de notre recherche. Ce chapitre consiste à montrer l'importance et le rôle des pratiques de la gestion des carrières et ce grâce à l'enquête menée au sein de SONATRACH.

Ce présent chapitre est subdivisée en trois sections, dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil, la deuxième quant à elle est réservée aux pratique de la gestion des carrières au sein de la Division Exploration « SONATRACH », enfin la troisième section sera consacrée au analyse des données afin de répondre ainsi à notre problématique.

Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil

1 Présentation et historique de la SONATRACH

1.1 Création et statut de l'entreprise

Après les découvertes de gaz et pétrole et après avoir atteint leur point culminant en 1962-1963 les activités de recherche pétrolière commenceront à diminuer rapidement surtout au lendemain de l'indépendance de l'Algérie en 1962 dès l'année 1963 l'outil national nécessaire pour assurer une intervention en exploration a été créée la SONATRACH. C'est une société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures, elle a été créé par le décret N°63-491 du 13-12-1963 et son objet s'est développé par décrets N°66-296 de septembre 1966 avec un effectif de 33 personnes en 1964. SONATRACH inscrivait son actif la réalisation d'un premier ouvrage: la canalisation de Haoud-El-Hamar- Alger d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 800 Km, qu'elle acheva en 1965 par décret du 22 septembre 1966, les prorogatives de cette entreprise s'entendent a toutes les activités de l'industrie pétrolier, à savoir la recherche, la production le transport et la transformation des hydrocarbures progressivement.

Au lendemain de la nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971 SONTRACH se voit confier la mission de développer toutes les branches de l'industrie des hydrocarbures depuis l'exploration et la production en amont jusqu'à la pétrochimie en aval, elle devient ainsi en l'espaces de deux décennies une entreprise de taille gigantesque avec un effectif de 100 000 personnes à la veille de la restructuration. Les premières années des décennies 80 ont vu SONTRACH se réorganiser. Ce qu'a engendre la création de dix-sept autres entreprises industrielles, de réalisation et de services depuis SONATRACH a limité ses activités autour de ses missions essentielles de recherche production ,transport ,traitement, de gaz naturel et commercialisation des hydrocarbures employant un effectifs de 27500 travailleurs plus que garant de l'indépendance énergétique (ressources de l'énergie) du pays ,assure les récolte d'exportation pour les besoins de développement.

A ce titre elle consacre des efforts financiers et humaines importants pour la mise en œuvre de moyens permettent une exploitation rationnelle et optimale de plus 150 gisements de pétrole brut et de gaz naturel existant, en faisant appel aux technique de pointe en matière de récupération assisté.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Elle a mis en place et développé un important réseau de canalisation qui permet de collecter et d'acheminer la production des gisements du sud vers le nord du pays et vers les ports d'exportation.

Le développement du gaz naturel a toujours pris une place prépondérante dans la politique énergétique de l'Algérie.

Fort de ses importantes richesses gazières SONATRACH s'est donc lancée dès les années soixante dans cette industrie en adoptant les techniques les plus avancées.

SONATRACH a ainsi centré ses efforts sur le développement des champs gaziers, en particulier celui de Hassi-Remil en le dotant de très importantes installations de traitement aujourd'hui. SONATRACH a la charge de l'ensemble de domaine minier qui comprend plus de particuliers de 100 gisements de gaz et de pétrole.

Avec les réserves prouvées de gaz et de pétrole respectivement égales à 3700 milliards de mètres cubes et de 17 milliards de tonnes, elle intervient à tous les stades de l'industrie gaziers, en particulier dans la recherche, la promotion, le transport, le traitement, la liquéfaction du gaz et la commercialisation.

1.2 Nationalisation des hydrocarbures

Les 24 février 1971, l'Algérie décide de la nationalisation des hydrocarbures cette décision qui fait partie d'un long processus révolutionnaire, accueillie par le peuple et particulièrement par les travailleurs c'est somme une victoire de plus et un acquis qu'il faut préserver par cette décision, l'Algérie c'est somme une victoire de plus et un acquis qu'il faut préserver par cette décision, l'Algérie faisait monter une volonte politique exemplaire dont son premier objectifs consistait à récupérer notre richesse naturelle et s'assurer par la, les moyens de son développement national du bénéfice des populations.

La fameuse "bataille" du pétrole a été retenue au sein de la direction politique. La victoire été remportée grâce à la mobilisation de tous les travailleurs.

1.3 Restructuration de la SONATRACH

En 1980 -1984 l'entreprise a entrepris sa restructuration, c'est ainsi qu'elle a donnée naissance à 17 entreprise nationales autonomes (NAFATAL, ENIP, ASMIDAL...) actuellement ces entreprises représentant de filiales de SONTARCH.

Les sociétés nationales de raffinages (NAFTAL) de distribution des produits pétroliers (NAFTAL) et des industries pétrochimique (ENIP) sont des filières 100 % de la SONATRACH.

1.4 Missions de la SONATRACH 40

Les missions dévolues à la SONATRACH vu son rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie du pays, tant en Algérie qu'à l'étranger sont :

⁴⁰<https://www.institut-numerique.org/3-les-principales-missions-de-la-sonatrach-5028f58cb17b5/amp>

Consulte le 16/06/2021 à 15:37

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- L'exécution et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel ;
- Contribution au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international ;
- La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes les sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- Le développement de toutes les formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie, avec des sociétés nationales ou étrangères ;
- Développement Merise et maintenance des complexes de perfection, de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- Développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.

1.5 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 des activités.

1.6 Organigramme de la « SONATRACH » et macrostructure

L'organigramme de la SONATRACH comprend les structures suivantes :

1.6.1 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.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- 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.

1.6.2 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.

1.6.3 Les Directions Corporate (DCP)

Les Directions Corporate de la SONATRACH sont :

- 1. 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.
- 2. 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.
- 3. 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.

1.6.4 Les Directions Centrales

Les Directions Centrales de la SONATRACH sont :

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

1. **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.
2. **Direction Centrale Activités Centrales (ACT)** : chargée de l'élaboration de politique en matière de gestion rationnelle des moyens.
3. **Direction Centrale Juridique (JUR)** : chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.
4. **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.
5. **Direction Centrale Marchés et Logistique (MLG)** : chargée de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la société, permettant d'élaborer une politique achat avec ses procédures adaptées de réduire les coûts et d'assurer des standards de qualité.
6. **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.
7. **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.
8. **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.

1.6.5 Les Activités

Les branches d'activités opérationnelles qui sont :

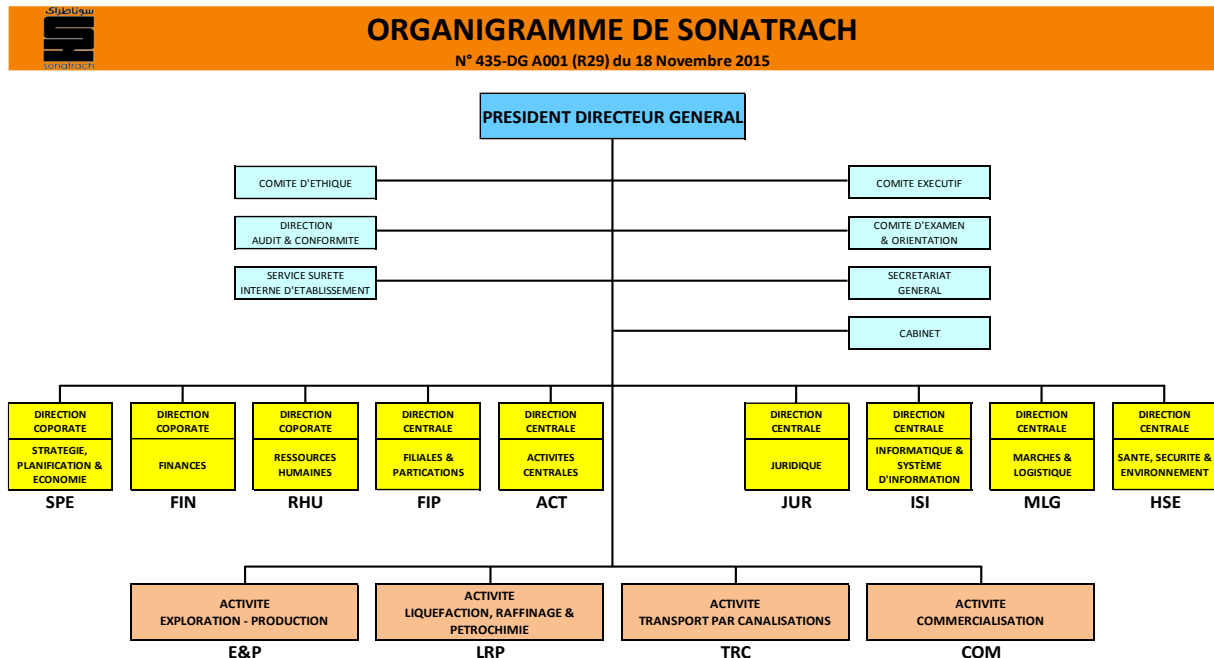
- ✓ **Activité Exploration production** : qui a sous sa tutelle l'exploration, la recherche et développement des hydrocarbures et des nouvelles technologies, la production, l'engineering et la construction.
- ✓ **Activité Liquéfaction raffinage et pétrochimie** : qui a sous sa tutelle la liquéfaction 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.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

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

Se référer à l'organigramme ci-après :

Figure 5 : l'organigramme de « SONATRACH »



Source : Service Gestion des carrières.

2 Présentation de la division d'exploration (DE)

2.1 La présentation de la division d'exploration (DE)

La division d'exploration issue de la restauration de l'entreprise nationale SONATRACH en octobre 1972, d'une direction exploration c'est des divisions les plus importantes de la SONATRACH vu les succès des travaux de recherche et d'exploitation effectués dans le domaine minier Algérie pour cela SONATRACH investi 24 % de ces bénéficier dans l'exploitation

Elle est composée de dix districts ont pour mission conduire et de développement des activités de prospection et de recherche d'hydrocarbures englobant la production l'ingénierie pétrolier le forage.

2.2 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 ;

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- 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.

2.3 L'organisation de la Division d'exploration

La Division Exploration est organisée comme suite :

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

Département :

- 1) Département Bassin Illizi.
- 2) Département Bassin Berkine Est.
- 3) Département Bassin Berkine Ouest.

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

Département :

- 1) Département Bassin Oued Mya.
- 2) Département Bassin Amguid-Messaoud.

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

Département :

- 1) Département Bassin Béchar-Oued Namous.
- 2) Département Bassin Ahnet-Gourara.
- 3) Département Bassin Tindouf-Reggane-Sbaa.

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

Département :

- 1) Département Bassin tell & Offshore.
- 2) Département Bassin Sud Est Constantinois & Atlas.

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

- 1) Département Activités en Association.
- 2) Département Synthèse & Reporting.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- 6. La Direction des Opérations d'Exploration :** La Direction des Opérations d'Exploration se compose de Cinq (05) Département :
- 1) Département Géologie.
 - 2) Département Géophysique.
 - 3) Département Évaluation des Réservoirs.
 - 4) Département Surface.
 - 5) Département Administration Générale & Finances.
- 7. La Direction Étude et Synthèse :** La Direction Études & Synthèse se compose de trois (03) Département :
- 1) Département analyse des bassins.
 - 2) Département réservoirs et réserves.
 - 3) Département études et techniques nouvelles.
- 8. La Direction Data Management :** La Direction Data Management se compose de Cinq (05) Département :
- 1) Département Processing.
 - 2) Département Banque de Données.
 - 3) Département Data Servicing.
 - 4) Département Technologie de l'Information.
 - 5) Département Patrimoine de Data.
- 9. La Direction Planification :** La Direction Planification se compose de deux (02) Département :
- 1) Département Planification & Contrôle de Gestion.
 - 2) Département Évaluations Économiques & Statistiques.
- 10. La Direction Finances :** La Direction Finances se compose de deux (02) Département :
- 1) Département Finances et Comptabilité.
 - 2) Département Trésorerie & Budget.
- 11. La Direction Gestion du Personnel :** La Direction Gestion du Personnel se compose de deux (02) Départements :
- 1) Département Gestion des Ressources Humaines.
 - 2) Département Développement des Ressources Humaines.
- 12. La Direction Logistique :** La Direction Logistique se compose de deux (02) Départements :

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- 1) Département Approvisionnements & Transport.
- 2) Département Moyens Généraux.

13. Le Département Juridique.

14. Le Département H.S.E.

15. La Cellule Sûreté Interne.

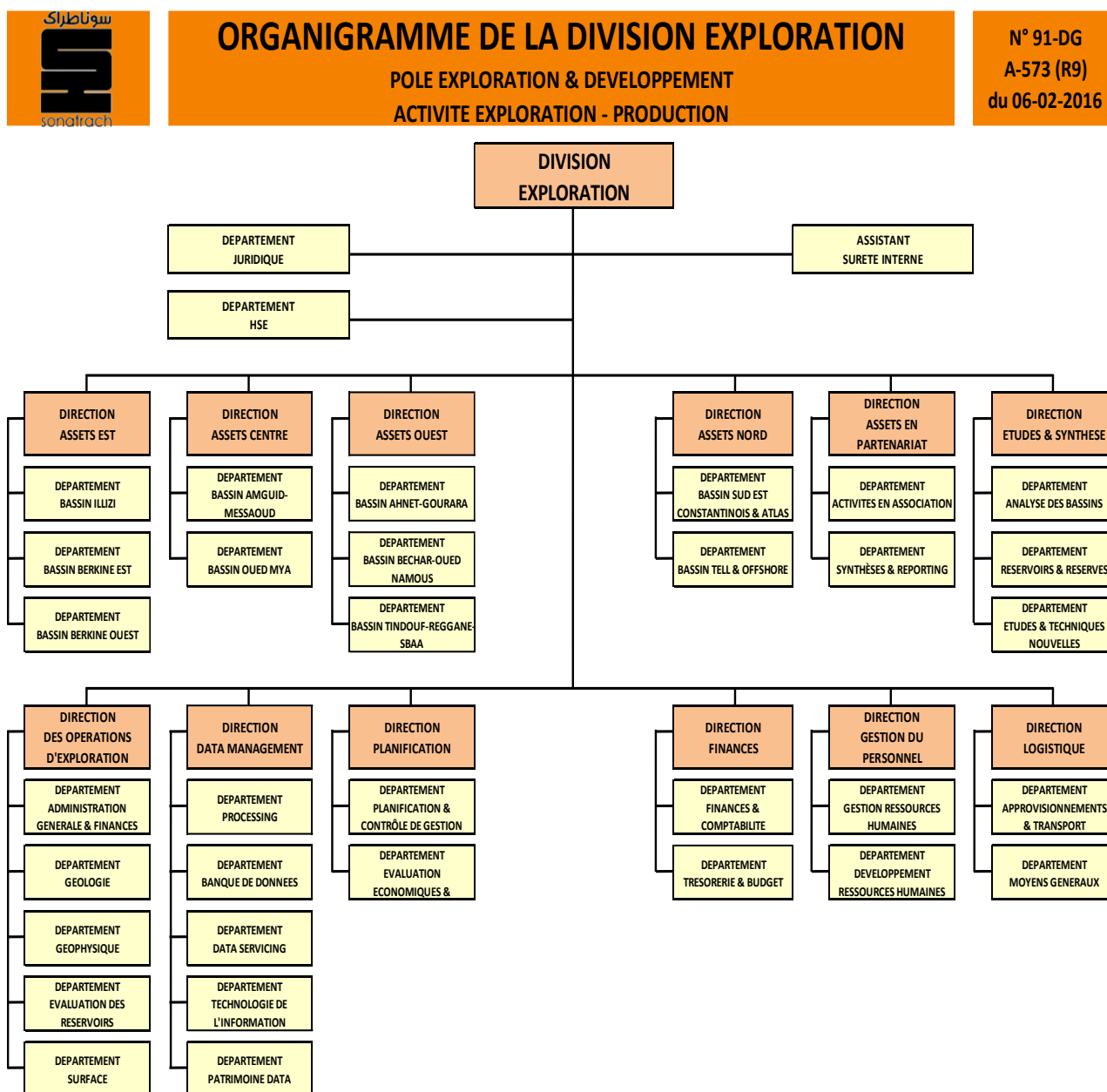
16. Direction Gestion du Personnel

- 1) Le Département Gestion des Ressources Humaines.
- 2) Le Département Développement des Ressources Humaines.

Se référer à l'organigramme ci-après :

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Figure 6 : l'organigramme de « la division d'exploration ».



Source : Service de la Gestions des Carrière.

3 Direction du Personnel

3.1 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.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- ❖ 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 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 commencé mon stage dans le Département Développement des Ressources Humaines qui se constitue de deux services soit :

1) 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 ;

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- 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.

2) **Service Gestion des Carrières** : Le Service Gestion des Carrières est chargé de :

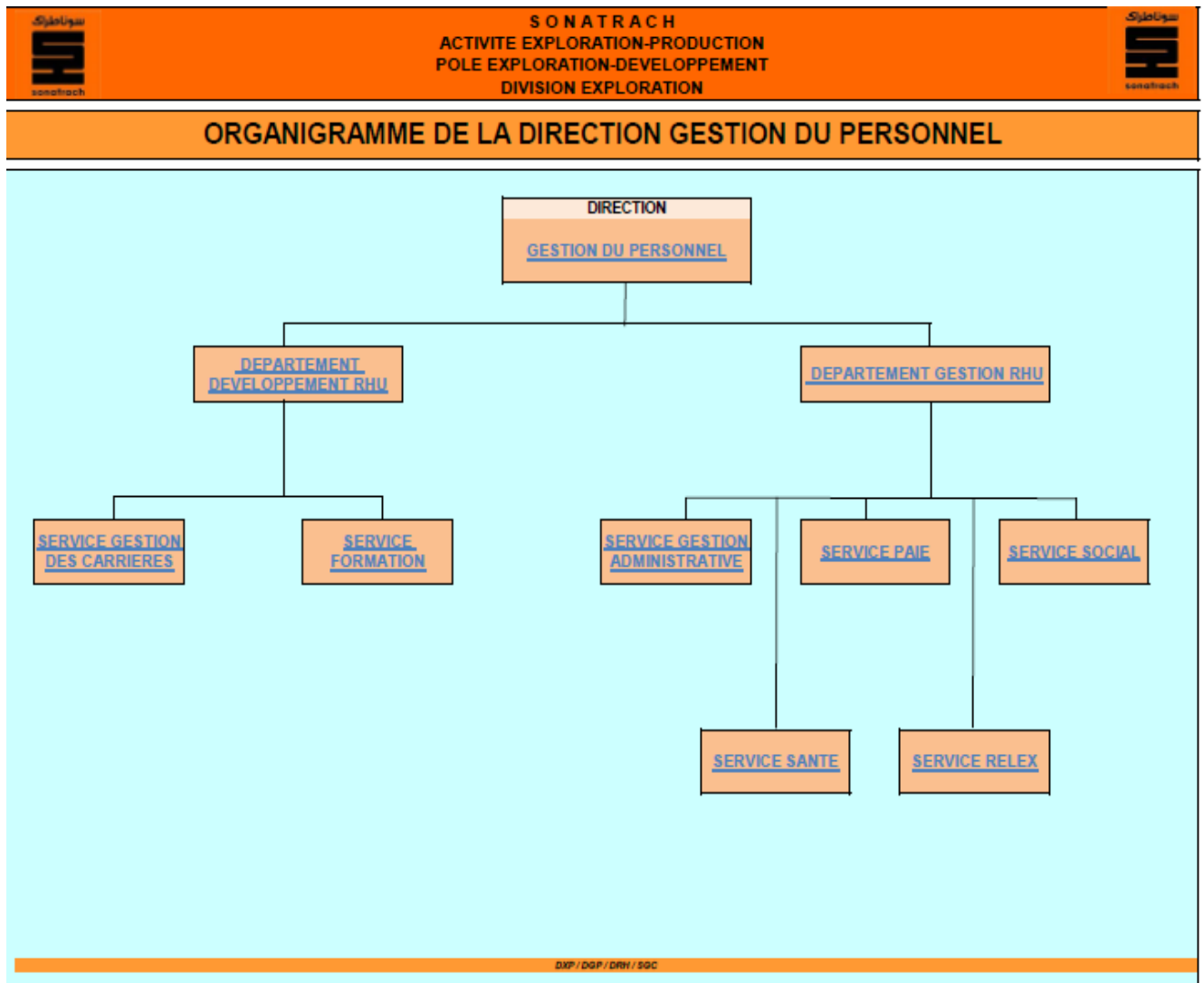
- La gestion en collaboration avec les autres services RH, le fichier de carrière informatise « RESHUM », de l'ensemble du personnel de la Division ;
- L'élaboration, la consolidation et l'analyse des prévisions des effectifs (budget emploi et salaire) annuelles et pluriannuelles, ainsi que le plan de 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.

3) **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 7 : l'organigramme de la direction de gestion personnel.



Source : Service gestion des carrières.

Section 02 : les pratique de la gestion des carrières au sein de la Division Exploration « SONATRACH »

1 Recrutement

Pour Peretti, le recrutement est une « opération ayant pour but de pouvoir occuper un poste action engager du personnel ».⁴¹

⁴¹ PERETTI. J. M, « dictionnaire de ressources humaines » ; 2eme édition ; Vuibert ; Paris ; 2001 ; P.185.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

1.1 Les type de recrutement :

L'entreprise a le choix entre deux filières de recrutement ; le recrutement en interne ou en externe.

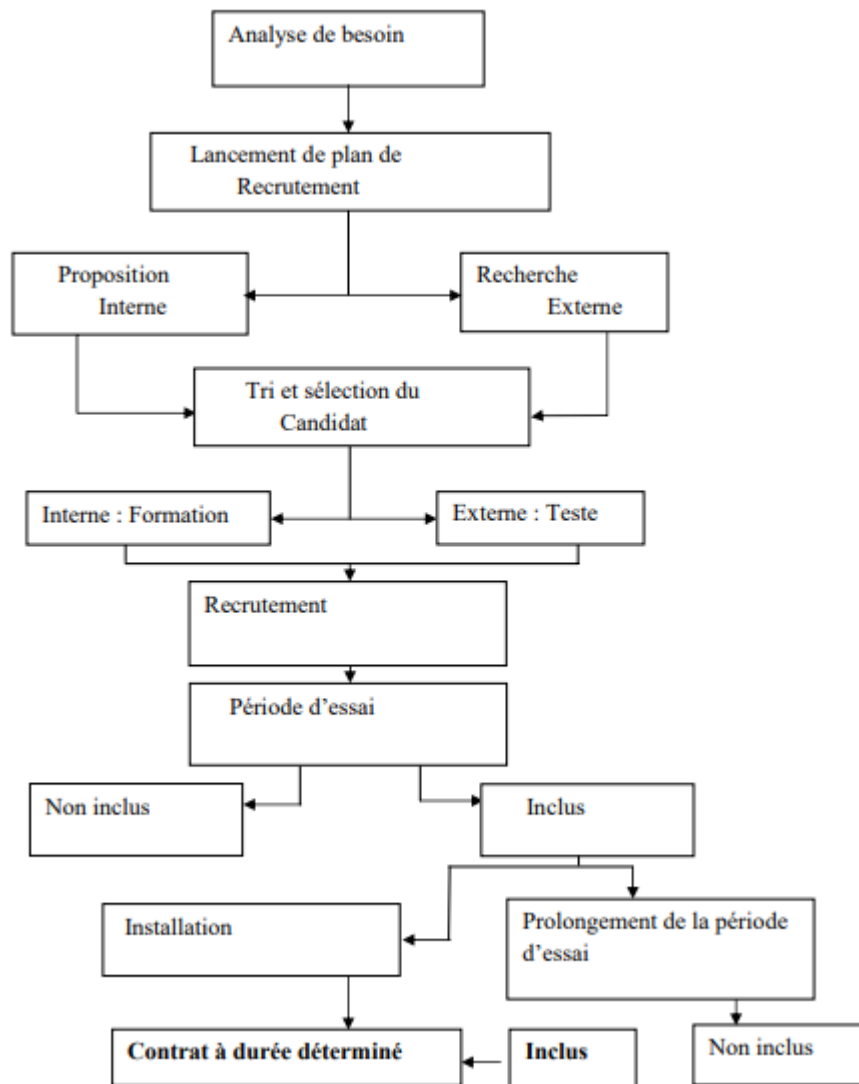
- 1) **Le recrutement interne** : il se fait en interne quand les compétences exigées pour le poste à pourvoir existent au sein même de l'entreprise.
- 2) **Le recrutement en externe** : quand il n'y a pas le candidat adéquat au poste défini à l'interne, l'entreprise fait appel au marché de travail externe et cela à travers l'affichage, les annonces dans les journaux...etc.

1.2 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement définit ci-après les différentes étapes nécessaires :

- Expression de besoin (demande de recrutement) ;
- Analyse de la demande ou de besoin ;
- Définition interne ;
- Recherche des candidats ;
- Choix du candidat (questionnaire, entretien, teste) ;
- Décision de recrutement (contrat de travail et P.V d'installation) ;
- Période d'essai et période d'adaptation ;
- L'expression du besoin est établie par les structures et adresser au directeur d'usine ;
- L'analyse de la demande.

Figure 8 : processus de recrutement.



Source : Etabli par moi-même sur la base des données recueillies.

2 La formation

La formation à SONATRACH consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en les rendant plus performants à leurs postes, c'est un outil de gestion et de développement dont l'objectif est de répondre aux nécessités de concilier les aspirations des individus aux besoins de l'entreprise.

Donc la formation est aperçue comme une nécessité, car l'environnement est en mutation rapide ou l'homme apprend à mieux s'adapter à ce changement dans sa vie professionnelle. Ainsi, elle veille à maintenir les travailleurs à niveaux plus élevé et occuper une place de choix sur le marché internationale des hydrocarbures, et cela en développant les ressources humaines à fin que l'entreprise dispose d'une personnel qualifié répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

2.1 Les objectifs de la formation au sein de SONATRACH

- Améliorer les connaissances, les capacités et le potentiel individuel ;
- Rendre plus apte à utiliser pleinement les compétences et permettre l'accès à des postes plus importants ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettront à réduire les coûts et les pertes de production ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Former des spécialités dans les métiers critiques (forage, réservoir, engineering) ;
- Vulgariser la culture HSE (Health, Security, Environnement) et développer les compétences dans le domaine du HSE et de la sécurité industrielle.

2.2 Les types de formation

2.2.1 Selon les finalités

- **Formation avant recrutement** : Ce type de formation consiste à établir un contact perpétuel avec les établissements scolaires et universitaires afin de prendre en charge et parrainer des stagiaires, en cours de formation, les meilleurs éléments sélectionnés et recrutés⁴².
- **Formation d'induction (mise en situation professionnelle)** : Les nouveaux recrues subissent une induction avant qu'ils occupent les postes de travail à fin de se familiariser et de s'intégrer dans l'organisation et l'ambiance du travail en groupe. Cette formation dure douze (12) mois et elle se résume en :
 - Formation théorique
 - Adaptation au milieu et aux différentes actions concernant les tâches de travail à partir de la mise en application des modes théoriques à l'aide d'un encadreur interne à SONATRACH ;
 - Mise en situation professionnelle.
 - Le formé doit remettre un projet concernant une problématique posée par la DRGB SONATRACH sous forme d'un mémoire avec soutenance.
- **Formation de perfectionnement** : Son but est d'élever le niveau de qualification et d'aspiration des salariés qui peuvent bénéficier des promotions à des postes supérieurs
- **Recyclage professionnel** : Il vise à acquérir des aptitudes nouvelles en vue de se déplacer à un nouveau poste de travail de même niveau.
- **formation de fournisseur** : Cette formation entre dans le cadre d'un contrat accordé, avec un fournisseur, concernant le renouvellement des équipements ou l'entreprise exige une formation gratuite (c'est à un fournisseur de s'occuper de toutes les charges).
- **Formation de formateur** : L'entreprise cherche à avoir ses propres formateurs selon les démarches :
 - Faire-être (former des formateurs par des organisations extérieures) ;
 - Faire-avec (les formés vont transmettre, à leur tour, leur savoir-faire acquis à un groupe avec une collaboration des organismes extérieurs).

⁴² Document interne de la DRGB/SONATRACH.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- **Formation d'apprentissage** : L'Etat exige à chaque entreprise de prendre en charge des apprentis dans le but de développer les compétences, dans cette perspective, la DRGB SONATRACH prend moyennement 750 jeunes pour des stages d'apprentissage.

2.2.2 Selon la durée

- **La formation courte durée** : Toute action dont la durée globale est inférieure à six (06) mois en continu est considérée comme une formation de courte durée. Les formations de courte Chapitre III Présentation de cas pratique 52 durées ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés. On distingue les formes suivantes :
 - 1) **Séminaire** : Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau. Ce type de formation touche en domaine homogène.
 - 2) **Perfectionnement de plusieurs semaines en discontinu** : Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être. Ce type de formation touche plusieurs domaines et vise la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.
 - 3) **Formation continue qualifiante de durée inférieure à six (06) mois** : Elle vise l'acquisition d'une qualification professionnelle initiale requise pour l'exercice d'un métier ou des actions de consolidation visant à mettre en adéquation les exigences du poste de travail et les compétences du titulaire.
 - 4) **Formation discontinu diplômant** : Ce sont des actions de formation de type académique visant l'obtention d'un diplôme reconnu par le système éducatif national, dans des domaines utiles à l'entreprise, permettant la recalcification des bénéficiaires.

2.2.3 La formation langue durée

C'est toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à six (06) mois en continu, elle a pour objectif le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière harmonieux entre les aspirations et les besoins de l'entreprises. On distingue les types suivants :

- **Formation interne qualifiante** : Elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition de qualification et des compétences nouvelles pour les participants.
- **Formation externe diplômant** : Elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition de nouveaux savoirs visant l'obtention d'un diplôme, elle s'inscrit dans le cadre de développement personnel des agents avec un retour d'investissement pour l'entreprise, les responsables hiérarchiques recommanderont aux candidats, les filières

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

d'enseignement en fonction de l'adéquation « profit des agents-exigences des postes occupés ou à occuper » après l'entretien d'appréciation.

2.3 Les lieux de formation

Les actions de formation peuvent être réalisées à l'intérieur ou à l'extérieur de SONATRACH, au niveau national ou international.

2.3.1 Centre de formation de SONATRACH

Les centres de formation de l'entreprise sont agréés par la direction des ressources humaines. Cet agrément est obtenu au vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire et suite à une formation pédagogique des formateurs, leur certification, la validation des programmes de formation.

2.3.2 En Algérie

Centre inter-entreprises, organismes publics et organismes privés : Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations à la réalisation des objectifs, les structures de la formation de l'entreprise doivent procéder à une évolution des programmes. Une liste des centres et organismes agréés par l'entreprise sera publiée par la direction des ressources humaines.

2.3.3 A l'étranger

Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations pour la réalisation des objectifs, les rapports avec les centres de formation à l'étranger doivent être régis par des conventions.

Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leurs pays avec une réputation pédagogique confirmée.

Le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie, alors les participants de ces formations sont obligés de faire une restitution et/ou une déclinaison de ces formations par les conférences ou des sessions de formation.

2.4 L'élaboration de plan de formation au sein de SONATRACH

L'élaboration du plan de formation, contient les étapes suivantes :

2.4.1 Recueil et classification des besoins en formation

Les responsables de chaque département expriment leurs besoins en formation par le biais d'une fiche de structure qui sera adressée au responsable chargé de la formation, celui-là procède au classement de ces besoins par catégories socioprofessionnelles (CSP) et par type de formation. Une fois que le classement est effectué, le responsable de formation évalue financièrement toutes les actions de formation exprimées. Cette budgétisation comprend à la fois les dépenses prévisionnelles liées aux frais pédagogiques ainsi que les frais de transport, d'hébergement et de restauration.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

2.4.2 Les actions de formation

Une fois la première étape est achevée, une concertation élargie sera organisée entre le Directeur régional, le responsable de formation et le chef de chaque structure afin de finaliser les actions de formation programmées, après avoir eu l'accord du Directeur régional qui, seul peut accepter ou refuser une action de formation.

- La synthèse des actions de formation pour l'année 2014
 - **Action d'adaptation au poste de travail** : il s'agit de formation nécessaire pour l'exécution des missions et tâches liées au poste de travail (adéquation homme/poste).
 - **Action liée à l'évolution des métiers et technologies** : il s'agit de formations permettant le maintien dans un emploi ou le développement de l'employabilité de l'agent.
 - **Action liée au développement des compétences** : il s'agit principalement de formations visant l'acquisition de nouvelles compétences.

2.4.3 Rectification du plan de formation

Après que le plan de formation est approuvé par le directeur régional de la SONATRACH, le chef du département des ressources humaines de la branche transport par canalisation intervient pour faire l'objet d'un pré-arbitrage pour d'éventuelles modifications ou rectifications, en prenant en compte des arguments évoqués lors de l'approbation du directeur régional de SONATRACH.

2.4.4 Consolidation du plan de formation définitif

Enfin, le responsable de la direction des ressources humaines va remettre à son tour le plan de formation qui a été déjà soumis à d'éventuelles rectifications à la direction générale des ressources humaines/SONATRACH, pour un arbitrage final afin de consolider le plan de formation définitif.

2.5 Suivi du plan de formation

Après l'approbation du plan de formation qui est notifié par la hiérarchie, l'entreprise SONATRACH va dé-globaliser les prévisions annuelles en objectifs mensuels, trimestriels et semestriels, ensuite elle procède à l'exécution du plan de formation de l'exercice en question. Le suivi permanent du plan est nécessaire durant tout l'exercice.

- 1) **Rapport et bilan mensuel** : Mensuellement, le service formation fait un suivi des réalisations physique (agent) et financière des actions de formation en ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs mensuels.
- 2) **Bilans trimestriels** : Ils regroupent l'ensemble des réalisations physiques et financières des trois mois, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs trimestriels.
- 3) **Bilans semestriels** : C'est le cumul de deux trimestres, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs semestriels.
- 4) **Bilan annuel** : Il englobe les réalisations physiques et financières de l'exercice, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs annuels. Une fois le bilan est finalisé, il est transmis à la direction des ressources humaines de la branche pour validation par un contrôle et une consolidation.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

2.6 Evaluation du plan de formation

Cette évaluation se fait en trois étapes :

- **Evaluation avant la formation** : L'objectif est de constituer des groupes homogènes.
- **Evaluation à chaud (pendant la formation)** : L'objectif est d'évaluer le degré d'assimilation des agents des connaissances enseignées. Ce type d'évaluation répond aux objectifs pédagogiques. Cette évaluation est effectuée par des tests contrôlés.
- **Evaluation a froide** : Elle se fait à l'issu de la formation, elle répond aux objectifs d'impact. Ce type d'évaluation est qualitatif, il se traduit par le degré d'influence de la formation sur les comportements de l'agent lors de l'exécution de ses tâches.

2.7 La détermination de budget de formation

Le budget de formation se détermine par les étapes suivantes :

- Quantification des besoins : hommes/jours, hommes/mois.
- Détermination du cout unitaire de formation par les formateurs.
- Calcul du cout de chaque action de formation.
- Calcul de cout global de toutes les actions de formation qui va concerner le plan de formation annuel.

Les dépenses des actions de formation sont réglées par autofinancement de SONATRACH, quand il s'agit des actions de formation propres à elle, soit avec ses propres moyens (sous-traiter a d'autres organismes) ou à l'étranger.

En cas d'un contrat d'achat d'équipement, les fournisseurs s'occupent du paiement des actions de formation qui sera comptabilisé avec le cout total de l'équipement, SONATRACH, envoie des agents pour acquérir les techniques et les modes de fonctionnement des équipements ainsi que leur maintenance, ces agents à former seront recueillis par des moyens propres aux fournisseurs.

Après que SONATRACH a élaboré le plan de formation, elle entame la phase opérationnelle qui se traduit par la mise en œuvre de ce qu'elle a prévu comme actions de formation et couts sur terrain accomplis par des procédures de contrôle et de suivi.

3 Promotion

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

3.1 Les type de promotion

La promotion est une étape primordiale dans la gestion des carrières, elle permet l'évolution correcte de la carrière des salariés.

3.1.1. *La promotion verticale*

- 1) **Définition** : Le passage d'un poste à un poste plus élevé constitue une promotion.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

La promotion sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles du travailleur par une affectation à un poste de classification supérieure. La promotion vise également à réunir les conditions les plus favorables à une amélioration constante de la production et de la productivité, en affectant à chaque poste de travail le travailleur dont les qualifications et les performances individuelles répondent parfaitement aux exigences du poste.⁴³ **(Voir l'annexe 01)**

2) Procédure de promotion :

L'Unité arrête la liste des travailleurs à promouvoir après avis de la commission habilitée. Cette liste est établie en tenant compte : ⁴⁴

- Des résultats obtenus lors d'un examen interne, à l'issue d'un stage de formation professionnelle organisé à l'effet de pourvoir des postes vacants ou à la suite d'obtention de titres ou diplômes dûment reconnus et validés,
- Les résultats, du mérite, du potentiel individuel dans le poste occupé et de l'adéquation du profil professionnel de l'intéressé avec les critères normatifs d'accès au poste de promotion ou des conditions d'accès qu'il sera possible de substituer à la norme,
- De l'équilibre de la gestion financière,
- De l'organigramme pour les postes organiques,
- De la qualité et du nombre de postes vacants ou créés,
- Des résultats d'une période probatoire n'excédant pas six (06) mois pour les postes organiques.

3.1.2 La promotion horizontale (avancement)

Le passage d'un échelon à un échelon supérieur constitue un avancement. Il sanctionne le résultat au poste dans le cadre d'un système conçu à cet effet.

L'Unité arrête chaque année la liste des travailleurs concernés par l'avancement.⁴⁵ **(Voir l'annexe 02)**

4 La rémunération

La rémunération est l'élément la plus motivant pour un salarié, elle est considérée comme étant la contrepartie du travail par un salarié.

4.1 La politique de la rémunération

Elle repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- ❖ L'équilibre économique et financier ;
- ❖ La compétitive externe (rémunération de la prestation réellement fournie).

⁴³ Documents interne

⁴⁴ Documents interne

⁴⁵ Documents interne

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- ❖ La politique de la rémunération, doit être en parfaite adéquation avec la politique de l'emploi et des effectifs.

4.2 Les objectifs assignés à la politique de la rémunération

Le système de la rémunération qui sera mis en place devra satisfaire les attentes suivantes : compétitivité, l'équité, l'incitation et la flexibilité.

- **Compétitivité** : en matière de compétitivité, il s'agira de s'assurer que les rémunérations offertes par la société sont suffisamment attractives notamment, par rapport au marché et particulièrement aux concurrents de l'activité.
- **Equité** : étant un principe dans la détermination du salaire individuel, il devra assurer une rémunération en fonction des compétences, des performances et des résultats.
- **Incitation** : elle est visée par une orientation sur les priorités et les objectifs de la société, ceci étant un outil d'accompagnement et de focalisation sur les fonctions et métiers-clés.
- **Flexibilité** : permettre à la société une marge manœuvre, la plus grande possible pour mieux gérer sa masse salariale.

4.3 L'audit de la rémunération

La mise en évidence de la politique de rémunération doit nécessairement s'appuyer sur des audits de rémunération de manière périodique et notamment : l'audit de conformité ; l'audit d'efficacité ; l'audit stratégique.

Section 03 : L'analyse des résultats

Dans cette section nous allons présenter l'enquête au sein de La Division Exploration « SONATRACH » à la wilaya Boumerdes relative à la fonction et l'importance de la 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 30 personnes travaillant à la Division Exploration « SONATRACH » et qui occupent des postes différents : cadres, maîtrises et des exécutants. À qui nous avons distribué le questionnaire. Et les 30 questionnaires nous ont été retournés.

1.2 Présentation de l'outil de collecte des données

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.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

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 27 questions, ces derniers sont de types ouverts, semi ouverts, fermés, et à choix multiples.

On va répartie les données obtenues en un ensemble d'axe afin de facilité notre interprétation et analyse, en plus nous utilisons des méthodes statiques descriptifs.

Les questionnaires ont été distribués le 01 -05-2021 et récupérés le 31-05-2021

2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Nous avons utilisé le logiciel **MS 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, tranche d'âge, la situation familiale, le niveau d'instruction, et l'expérience.

2.1.2 Le Questionnaire

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Monsieur, Madame,

Dans le cadre de notre travail de recherche au sein de la division d'exploration « SONATRACH », et afin d'enrichir notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un Master en sciences commerciales,

Option : Management et entrepreneuriat, dont le thème est : Essai d'analyse la politique des pratiques de la gestion des carrières

A ce titre nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Ce en vous garantissons la confidentialité des informations recueillies.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Axe I. Fiche signalétique

1) Le sexe

Masculin

Féminin

2) Tranche d'âge

Moins de 25 ans

Entre 26 et 40 ans

Entre 41 et 60 ans

3) Situation familiale

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

4) Niveau d'instruction

Primaire

Secondaire

Universitaire

Autre

5) Catégorie socioprofessionnelle

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Cadre supérieur

Cadre moyen

Exécution

6) Expérience au sein de la division d'exploration « SONATRACH »

Moins de 3 ans

Entre 3 et 5 ans

Entre 5 et 9 ans

Plus 10 ans

Axe II. Mobilité et promotion

7) Avez-vous déjà changé de poste ?

Oui

Non

8) Si oui Combien de fois ?

De 1 à 3 fois

De 4 à 6 fois

Plus de 6 fois

9) Etes-vous satisfait de votre nouveau poste ?

Oui

Non

10) Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

11) Ce changement est-il fait par ?

Décision hiérarchique

Demande personnelle

Après évaluation

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

12) Vous-avez bénéficié de quel type de mobilité ?

- Verticale
- Horizontale

13) Quels sont les critères de promotion adaptés « SONATRACH » ?

- Expérience
- Rendement
- Compétence
- Qualification (diplôme)

14) Etes-vous satisfait de la politique promotion de «SONATRACH » ?

- Oui
- Non

15) Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

16) Les conditions d'accès aux postes supérieurs sont-elles ?

- Faciles
- Difficiles

17) L'information concernant les postes vacants est-elle Disponible ?

- Oui
- Non

18) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein avant la mobilité de la Division Exploration «SONATRACH» ?

- Oui
- Non

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

19) Etes-vous satisfaits de cette formation ?

- Oui
- Non

20) Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

Axe III. La formation

21) L'accès à la formation est-il ?

- Difficile
- Facile

22) Est ce que le plan de formation mis en place par «SONATRACH» vous permet de développer vos compétences ?

- Oui
- Non

23) Que représente pour vous la formation ?

- Un moyen de promotion
- Un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances

Axe IV. Appréciation du salarié à sa mobilité

24) Etes-vous satisfait de votre mobilité ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait
- Pas du tout satisfait

25) Avez-vous appréciée votre mobilité ?

- Oui

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Non

26) Avez-vous eu des difficultés pour vous adaptez ?

Oui

Non

27) Si oui quelles sont ces difficultés ?

Mal orientation

Difficultés d'intégration

Difficultés de communication avec les nouveaux collègues

Axe V. La gestion des carrières

28) Pour quelles raisons sollicitez-vous le service des RH ?

Résoudre un problème pratique

Pour des questions liées à votre carrière

Pour des problèmes liés à votre travail

Vous ne sollicitez presque jamais la DRH

29) Est ce que l'entreprise « SONATRACH » s'occupe de l'évolution de votre carrière ?

Oui

Non

30) Si oui cette évolution est dû à ?

La formation

Les séminaires

La promotion

L'ancienneté

31) Trouvez-vous que votre poste est valorisé par un plan de carrière ?

Oui

Non

32) Etes-vous satisfait de votre carrière au sein de la Division Exploration «SONATRACH » ?

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Oui

Non

33) voulez-vous que la Division Exploration «SONATRACH » mis en place une politique de gestion de fin de carrière ?

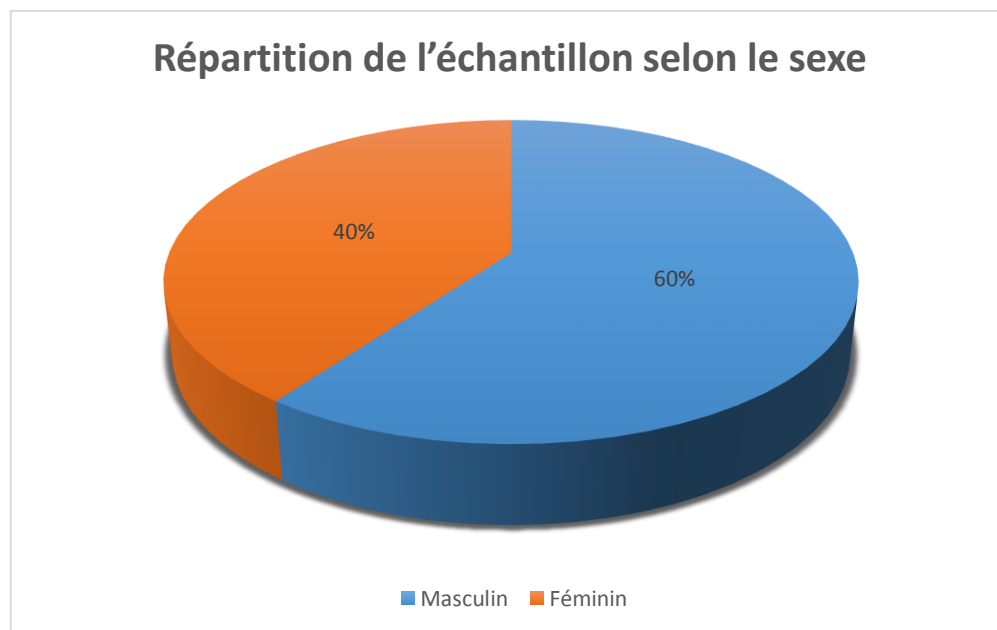
Oui

Non.

3 Présentation des résultats de la recherche

Axe I. La fiche signalétique des répondants

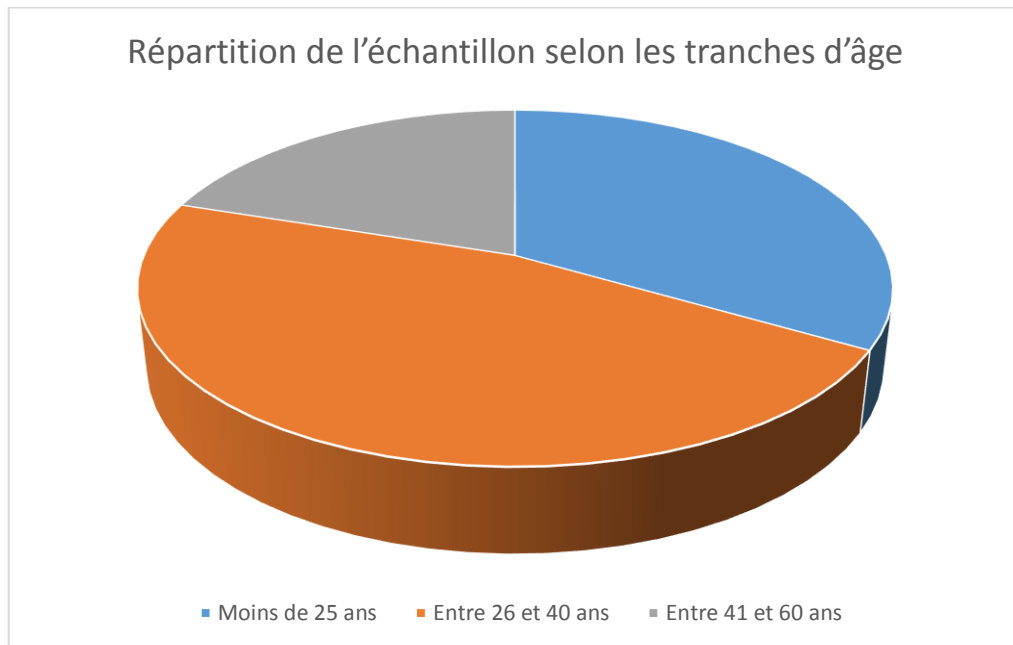
Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : Réalisé par moi-même.

D'après les résultats du tableau ci-dessus nous constatons que la population est dominée par le genre masculin par rapport au genre féminin. A cet effet, le genre masculin est d'une proportion de 60 % de l'échantillon tandis que le genre féminin ne représente que 40 %.

Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge.

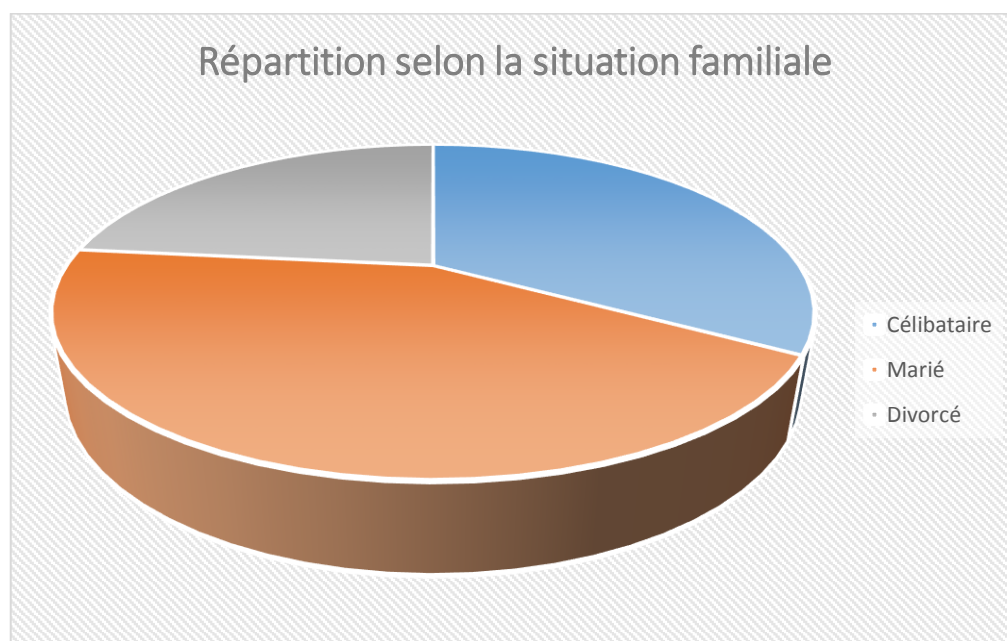


Source : Réalisé par moi-même.

D'après les résultats affichés sur le tableau, je constate que la grande partie de l'échantillon se positionne dans la catégorie moyenne (entre 26 et 40 ans) ce qui représente 46.7% de la population par contre la partie aînée ne présente que 20%.

Par ailleurs nous constatons que notre échantillon n'est pas constitué d'un fort nombre de personnes partant à la retraite. En d'autres termes, nous remarquons également que notre échantillon est en grande majorité jeune, cela rentre peut être dans une politique de rajeunissement suivie par « SONATRACH ».

Figure 11 : Répartition selon la situation familiale.

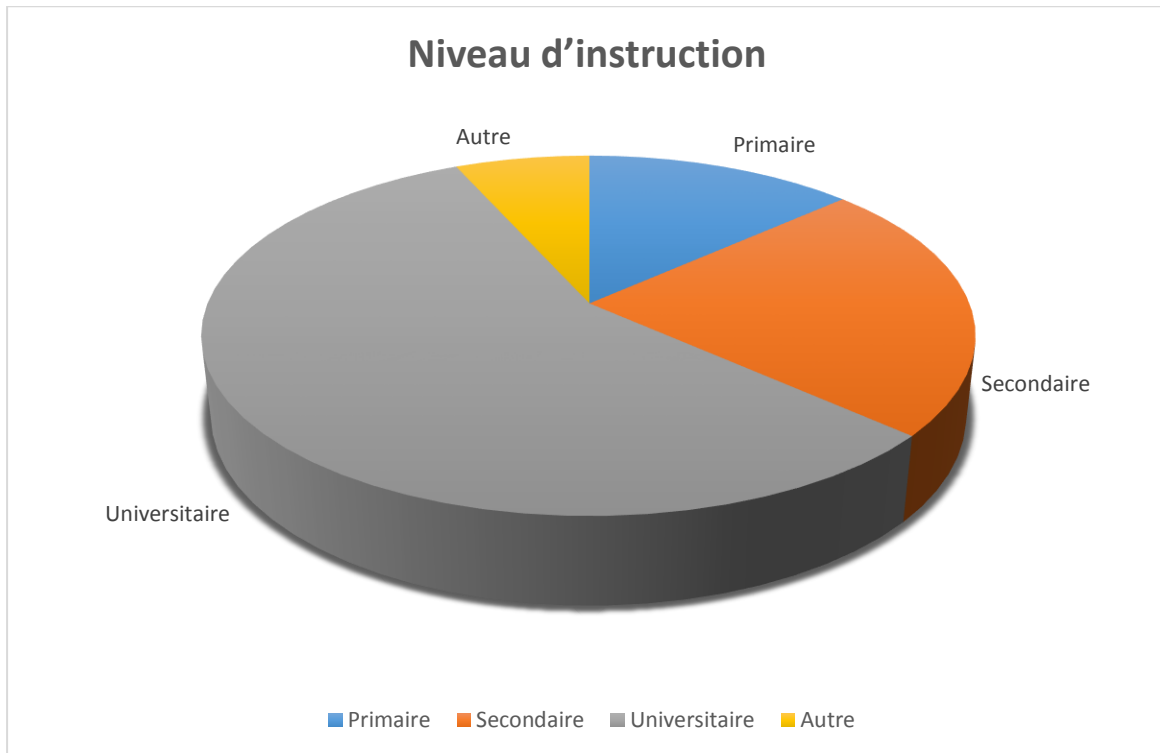


Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Source : Réalisé par moi-même.

Cette représentation montre que la majeure partie de l'échantillon avec un taux de 43.3% sont mariés et le reste sont respectivement comme suite 33.3% sont célibataires et 23.3% sont divorcés.

Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

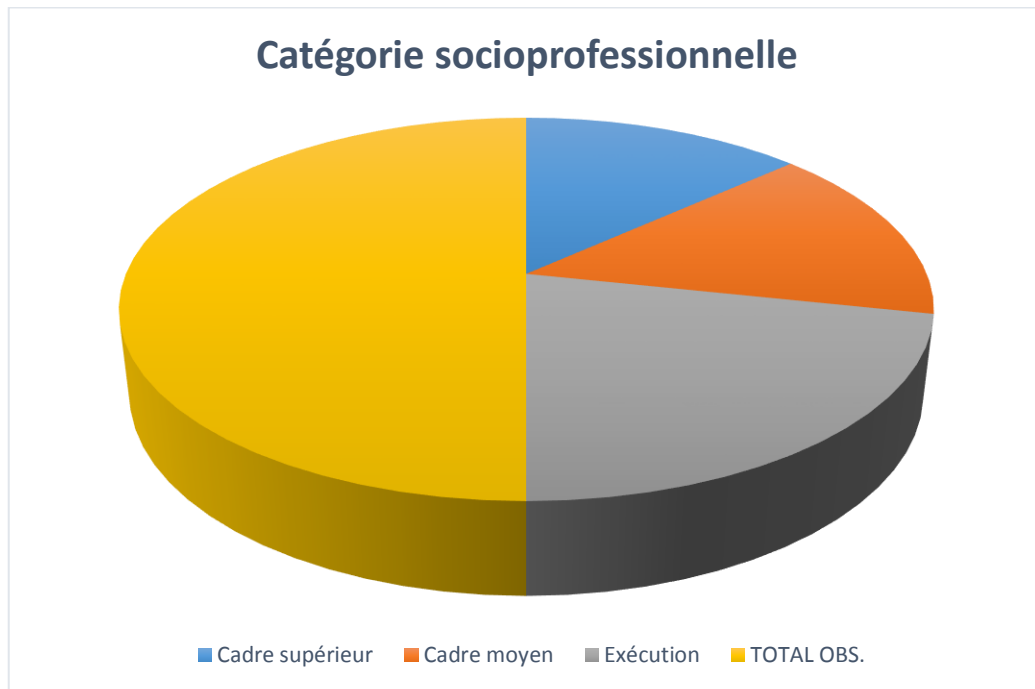


Source : Réalisé par moi-même.

Suite à la lecture des données de tableau au niveau au figure 12, nous déduisons que plus de la moitié de l'effectif étudié soit un pourcentage de (56.7%) possède un niveau universitaire. En deuxième position, on trouve le niveau secondaire avec un pourcentage de (23.3%) suivi par le niveau moyen qui compte (13.3%). Enfin (6.7%) qui représente la catégorie « autre » ou bien sans niveau.

Ces informations permettent de déduire que de la majorité des salariés ont suivi des études supérieures, par lesquelles ont acquis des bagages théoriques et/ou intellectuels, ce qui permet de faciliter leurs insertions professionnelles.

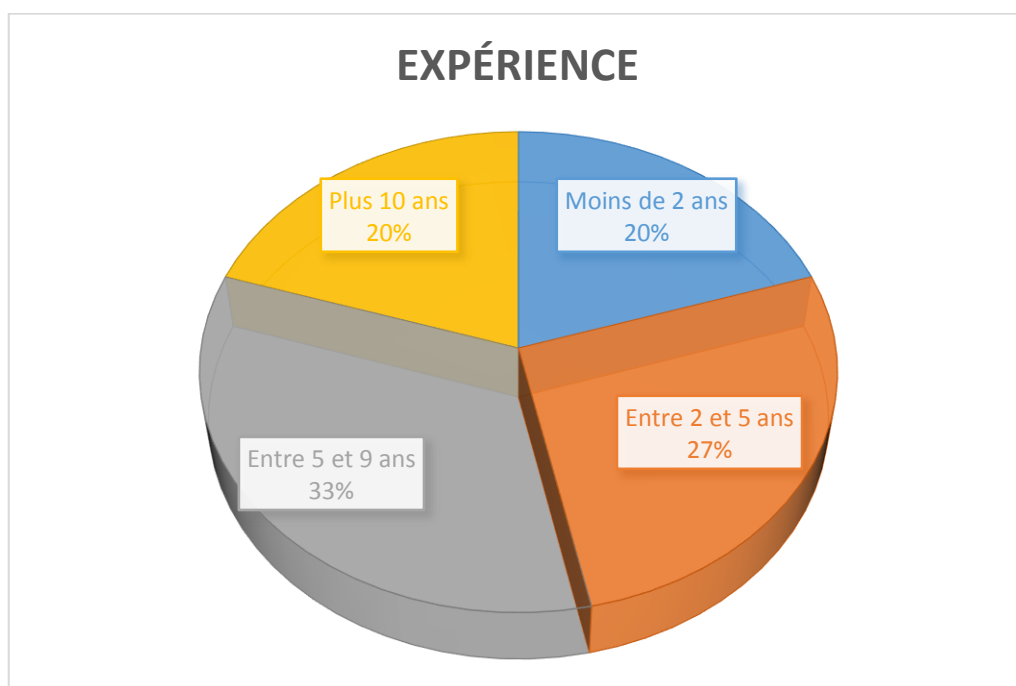
Figure 13 : Représentation de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.



Source : Réalisé par moi-même.

D'après le tableau je remarque que la majorité des salariés questionnés appartiennent à la catégorie « exécution » avec une proportion de 43.3% qui est égale à 13 personnes sur 30, la catégorie cadre moyen vient en deuxième position avec 30% soit 9 personnes de l'échantillon enfin la catégorie cadre supérieure représente 26.7% soit 8 personnes.

Figure 14 : Représentation de l'échantillon selon l'expérience au travail.



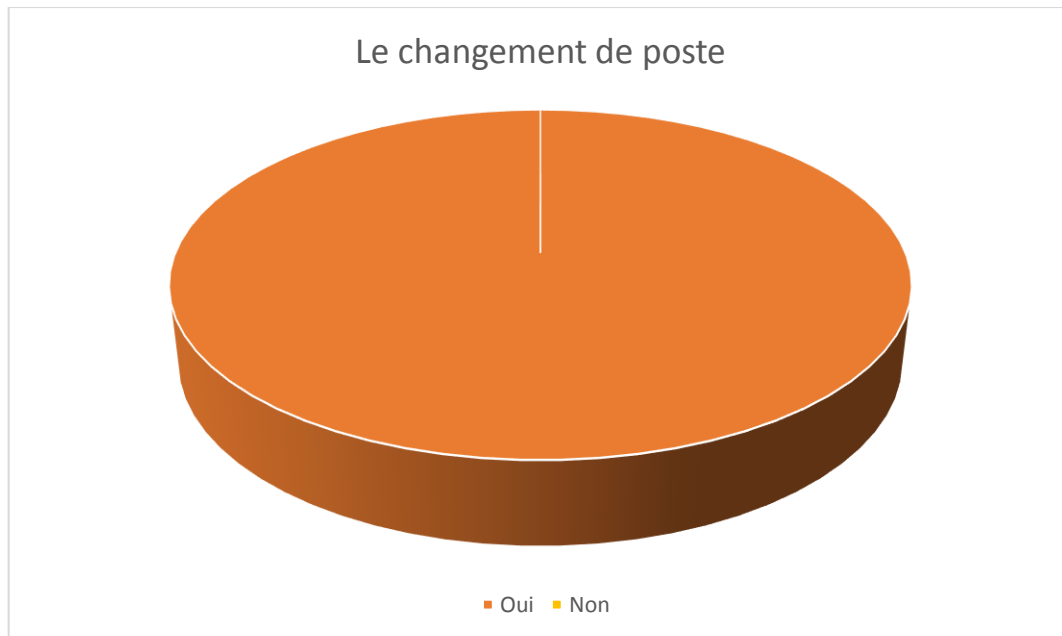
Source : Réalisé par moi-même.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

L'observation du tableau ci-dessus révèle que 33,3% soit 10 personnes interrogées ont une expérience de [5-9] ans, 26.7% ont entre [2- 5] année d'expérience au sein de « SONATRACH » et le reste qui représente 20% à moins de 2 ans et de même pour ceux qui ont plus de 10 ans Nous constatons que la plupart des personnes enquêtées ont une expérience de plus de 5 ans au sein de cette entreprise.

Axe II. Mobilité et promotion

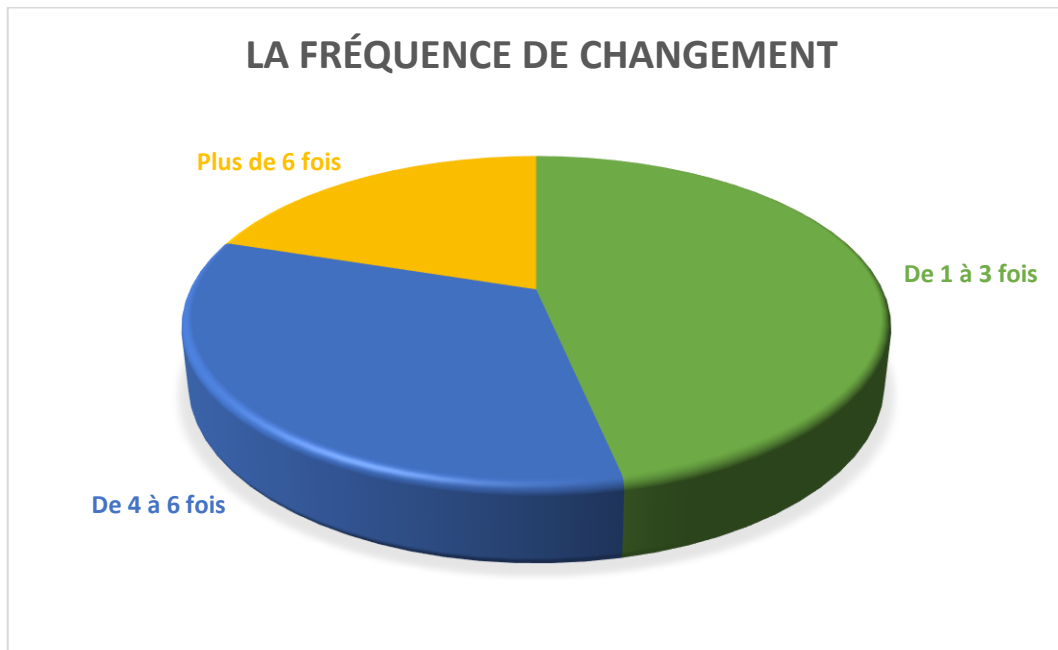
Figure 15 : Le changement de poste.



Source : Réalisé par moi-même.

D'après les résultats affichés sur le tableau n°14 nous constatons que les 30 personnes interrogées ont changées de poste soit la totalité de l'échantillon (100%). Cela explique que « SONATRACH » investit dans la carrière de ses salariés.

Figure 16 : La fréquence de changement.



Source : Réalisé par moi-même.

A partir de ces résultats collectés, soit 46.7% de ceux qui ont déclarés changer de poste disent que leur fréquence de changement été de 1 à 3 fois, 33.3% disent qu'elle été de 4 à 6 fois et 20% disent qu'ils ont changés de poste plus de 6 fois. nous peut déduire de ces résultats que l'entreprise s'intéresse à la mobilité de ses salariés afin de renforcer leur employabilité ou bien leurs chances de trouver à tout moment un poste de travail répondant à leur qualification / profil, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Figure 17 : Le degré de satisfaction du nouveau poste.

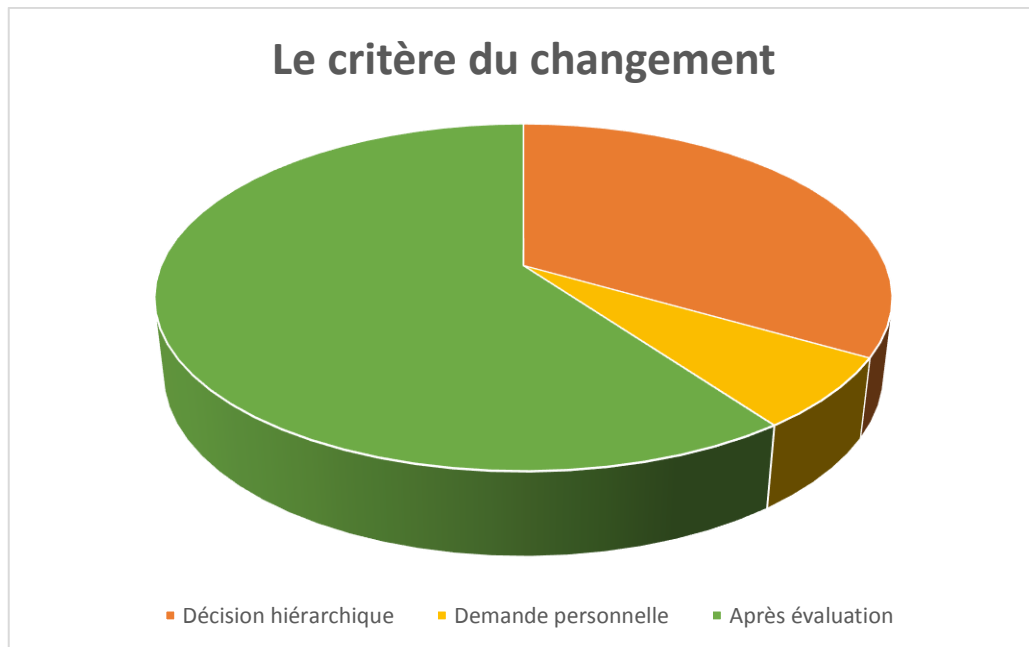


Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Source : Réalisé par moi-même.

Ce tableau ci-dessus affiche que 80% de ceux qui ont changés de poste sont satisfait de leur nouveau poste par contre 20% déclarent leur insatisfaction. Ceci s'explique par le fait qu'ils ont été affecté au poste qui ne leur convient pas, cela leurs a engendré des difficultés d'intégration et des problèmes d'adaptation.

Figure 18 : Le critère du changement

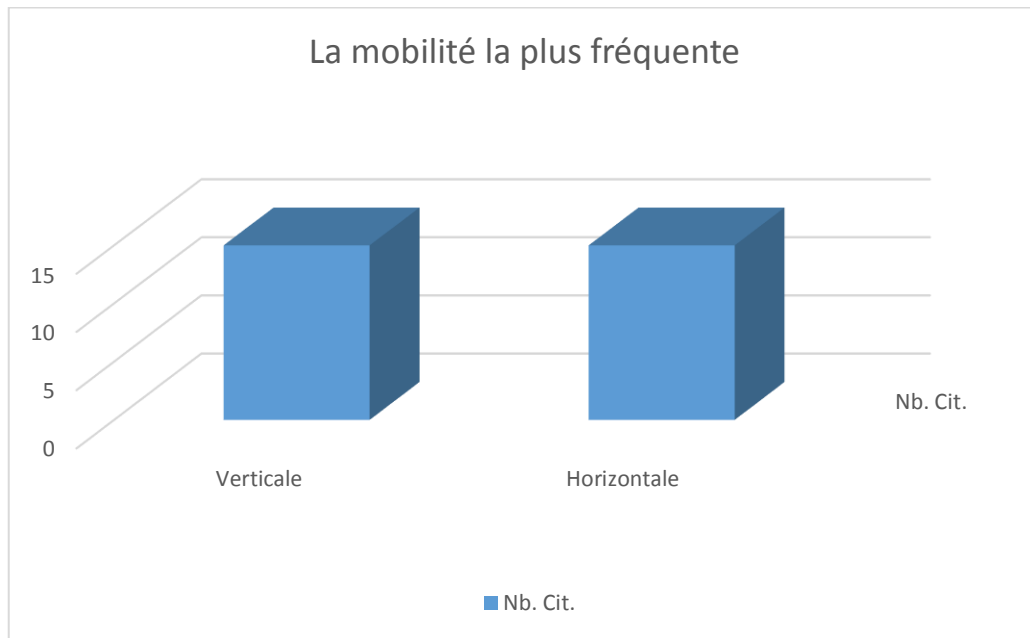


Source : Réalisé par moi-même.

Parmi les 30 personnes interrogées nous constatons que 60% d'entre eux soit 18 ont subis un changement de poste après l'évaluation, le reste soit 33.3% disent que leur changement de poste a été suite à une décision hiérarchique et 6.7% disent que leur changement a eu lieu suite à une demande personnelle.

Figure 19 : La mobilité la plus fréquente.

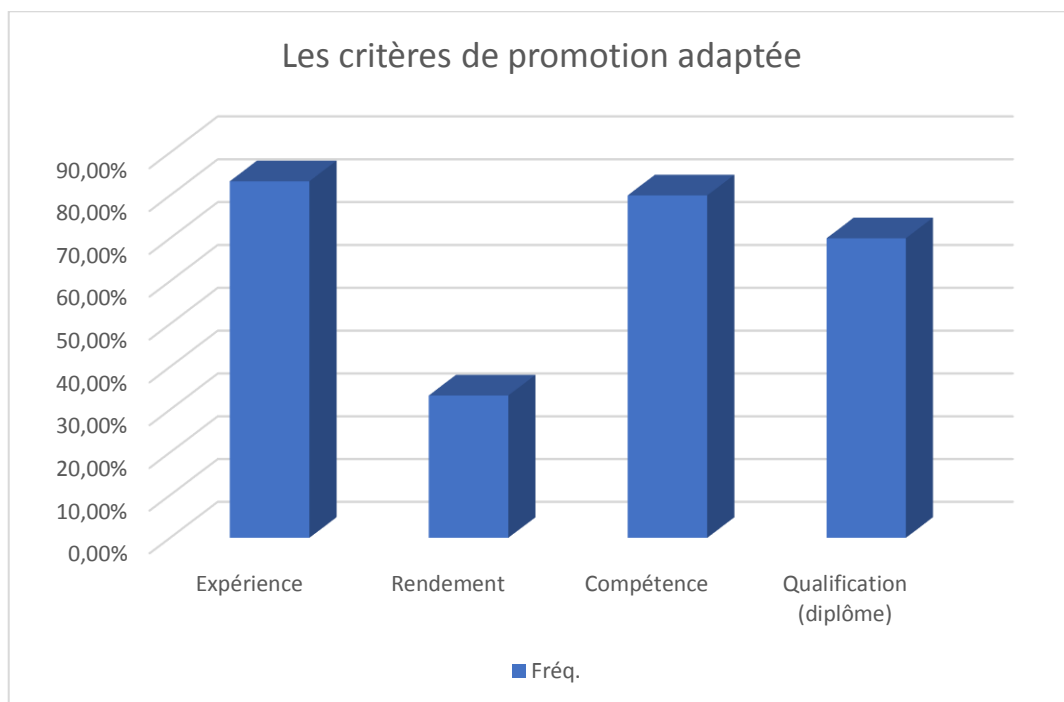
Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »



Source : Réalisé par moi-même.

La moitié des personnes interrogées ont annoncés qu'ils ont bénéficiés d'une mobilité horizontale avec une proportion de 50% soit 15 salariés, contre 30% qui disent qu'ils ont bénéficiés d'une mobilité verticale. Cela traduit que l'entreprise que « SONATRACH » compte beaucoup plus sur la mobilité horizontale c'est-à-dire que le changement de poste se fait fréquemment dans le même niveau hiérarchique.

Figure 20 : Les critères de promotion adaptée.

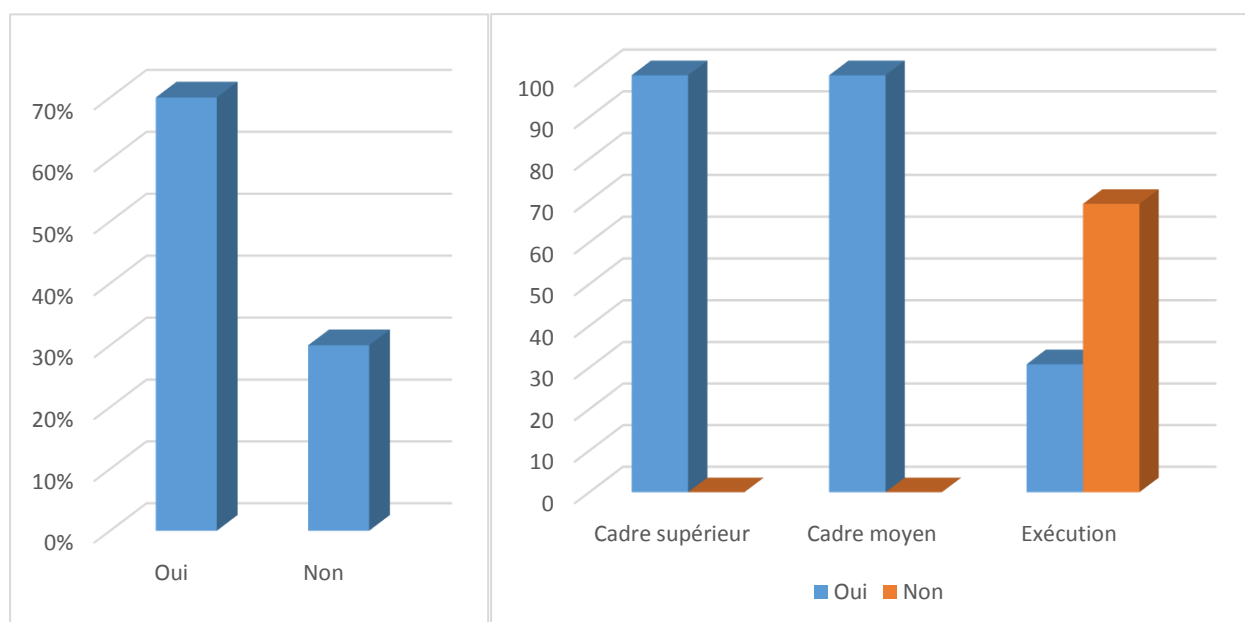


Source : Réalisé par moi-même.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Cette figure montre que la majorité de l'échantillon juge que les critères de promotion adaptés par Ifri sont classés comme suite : l'expérience avec un taux de 83.3%, 80% pour les compétences, la qualification avec 70% et 33.3% pour le rendement. Cela explique que les dirigeants de que « SONATRACH » comptent beaucoup plus sur l'expérience et les compétences dans leur politique de mobilité.

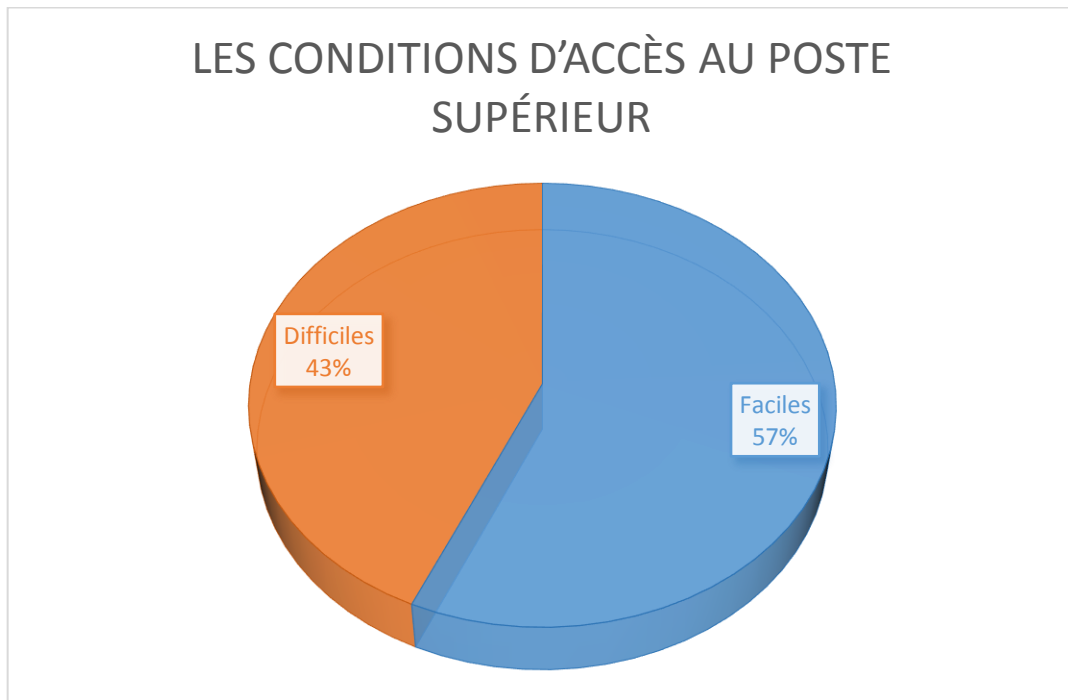
Figure 21 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion.



Source : Réalisé par moi-même.

D'après la figure n°21, 70% de l'échantillon soit 21 salariés déclarent leur satisfaction de la politique de promotion adaptée par l'entreprise Ifri contre 30% qui expriment leur insatisfaction de cette politique. Nous déduisons certes que « SONATRACH » suit une bonne politique de promotion car elle arrive à satisfaire la grande majorité de son effectif, bien que l'insatisfaction des agents d'exécution doive être considéré et étudié afin de valoriser au mieux cette politique de gestion des carrières.

Figure 22 : Les conditions d'accès au poste supérieur.



Source : Réalisé par moi-même.

Plus que la moitié des interrogés soit 56.7% ont répondu que les conditions d'accès aux postes supérieurs sont faciles alors que 43.3% jugent que les conditions sont difficiles. Ceci devrait inciter l'entreprise à faciliter davantage les conditions d'accès aux postes supérieurs pour permettre à tous les salariés d'avoir une chance de mobilité.

Figure 23 : La disponibilité des informations sur les postes vacants.



Source : Réalisé par moi-même.

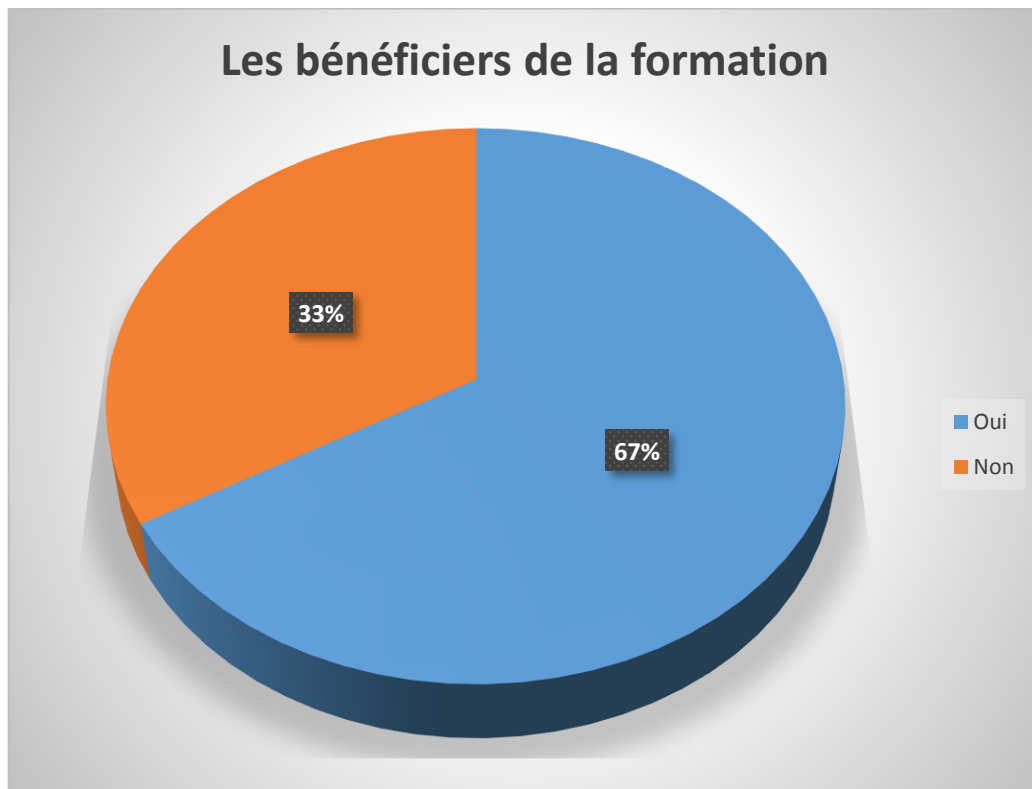
Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

La figure nous révèle que 18 salariés avec une proportion de 60% affirment la disponibilité des informations concernant les postes vacants, en revanche 12 salariés déclarent le manque si non l'inexistence de ces informations.

La disponibilité des informations sur la vacance des postes permet aux salariés d'avoir la chance d'accéder aux autres postes ou bien de bénéficier d'une promotion.

Axe III. La formation

Figure 24 : Les bénéficiers de la formation.

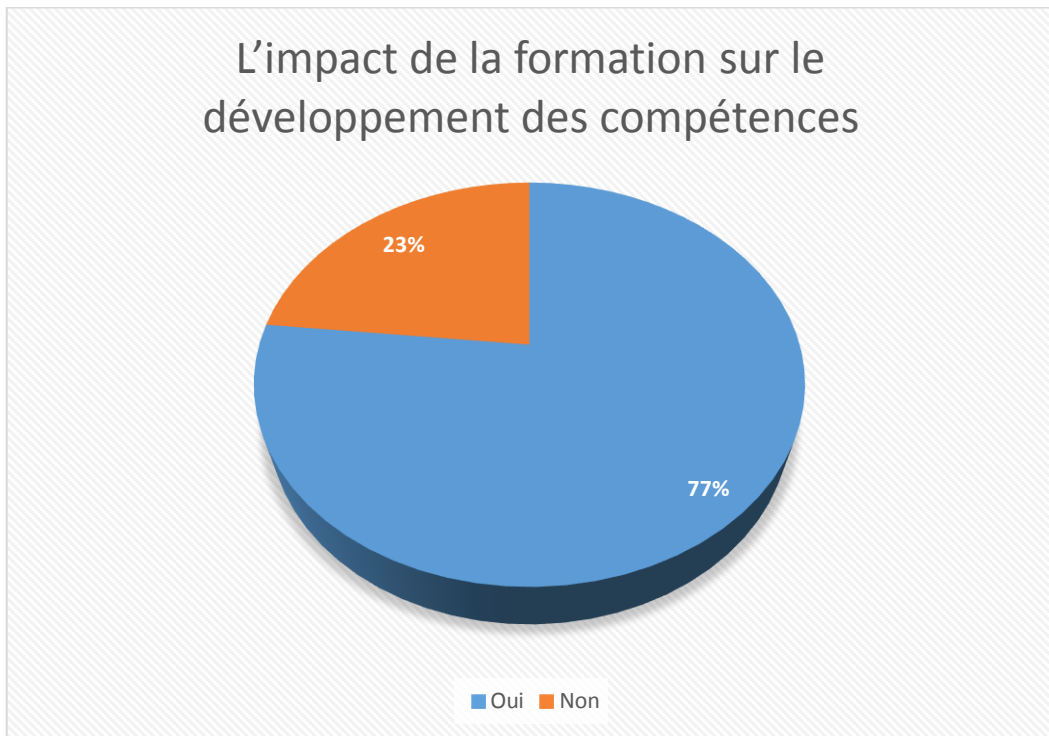


Source : Réalisé par moi-même.

De cette figure, je constate que la majorité des interrogés déclarent avoir bénéficiés d'une formation soit 66.7%. Contre 33.3% qui dit qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation.

Cela peut s'expliquer par le fait que Ifri donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés, parce que la formation professionnelle permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

Figure 25 : Le degré de satisfaction de la formation.



Source : Réalisé par moi-même.

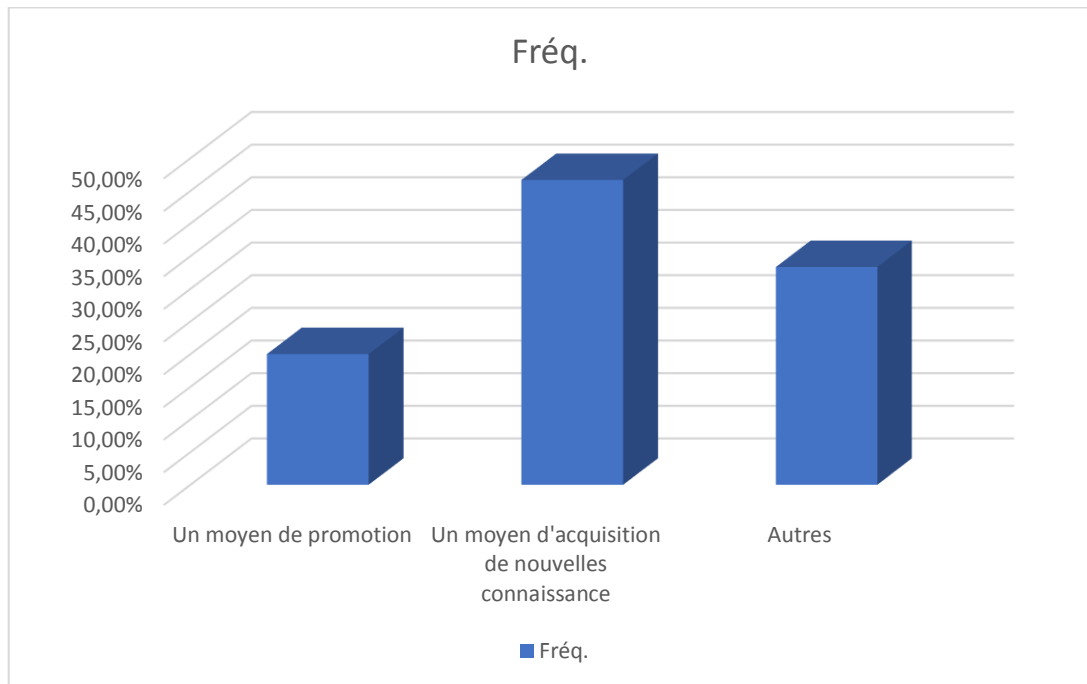
85% de ceux qui ont bénéficiés d'une formation soit 17 salariés déclarent leur satisfaction des formations suivies et 15% manifestent leur insatisfaction.

D'après ces informations, nous constatons que l'entreprise Ifri adapte une politique de formation favorable pour le développement des compétences des employés, ce qui permet aux salariés de développer leurs compétences.

Ceux qui ne sont pas satisfait de la formation disent que les délais de formation sont très courts pour bien saisir le contenu de la formation.

Figure 26 : Que représente pour vous la formation ?

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

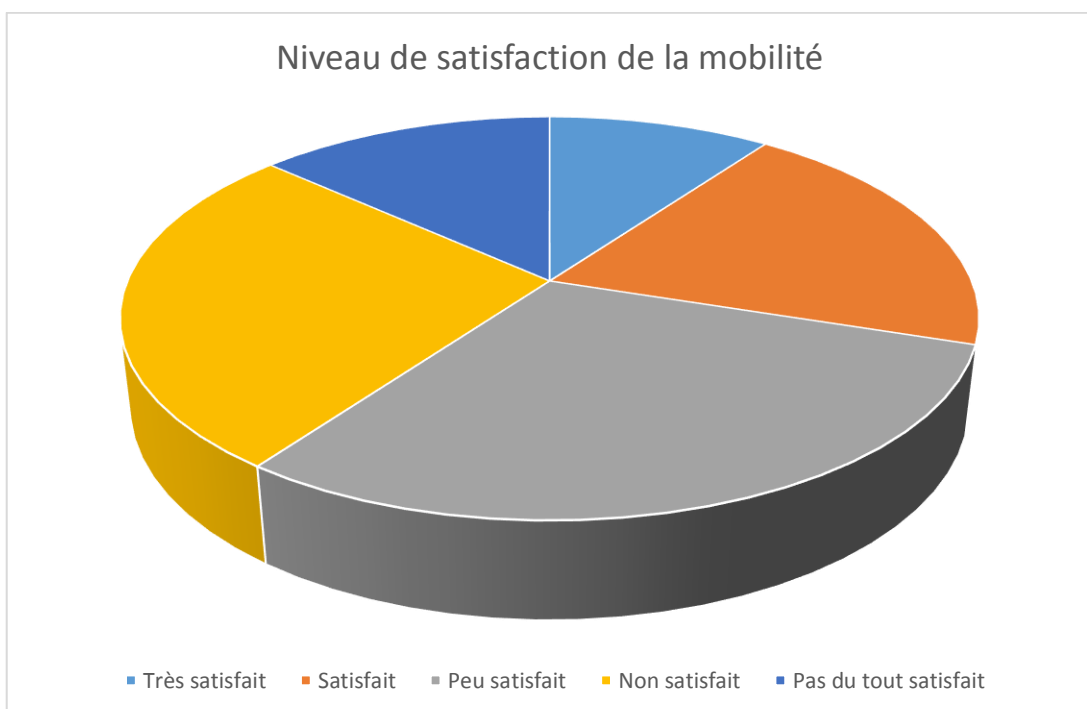


Source : Réalisé par moi-même.

D'après les résultats du figure n°26, nous constatons que 46.6% de l'échantillon soit 6 personnes pensent que la formation représente pour eux un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances, 14 personnes soit une proportion de 20% ont admis qu'elle représente pour eux un moyen de promotion tandis que 33.33% ont choisis l'option autres.

Axe IV. Appréciation du salarié à sa mobilité

Figure 27 : Niveau de satisfaction de la mobilité.

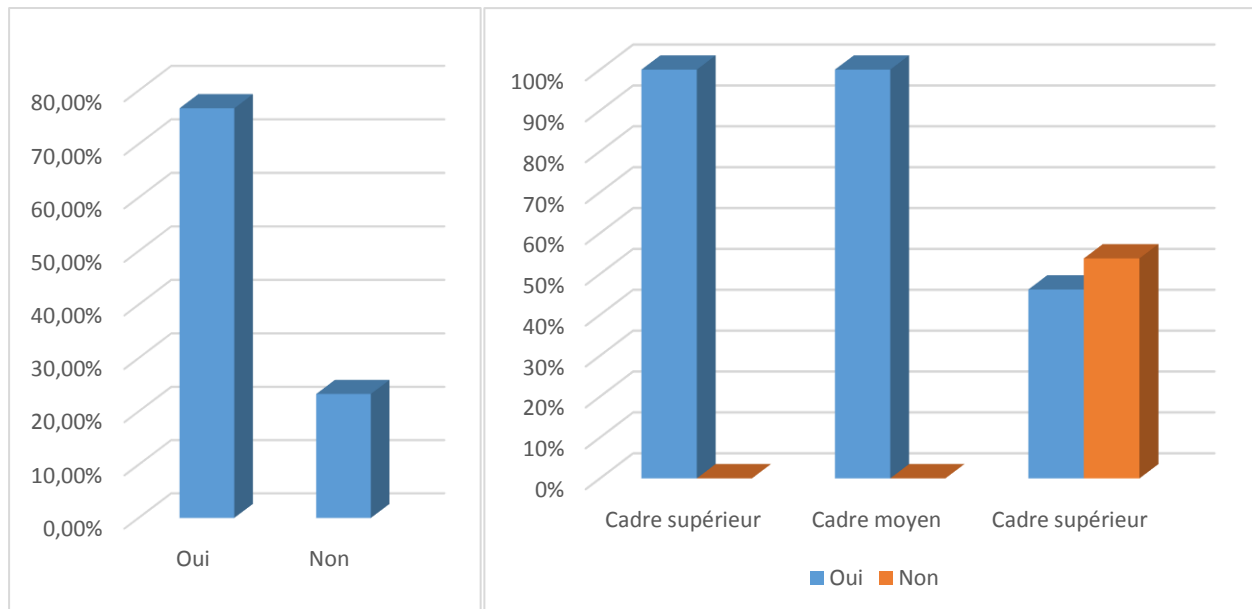


Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Source : Réalisé par moi-même.

Presque un tiers des enquêtés disent être moyennement satisfait de leur mobilité avec un pourcentage de 30%, 26.7% déclarent leurs non satisfactions, 20% sont satisfait et 13.3% ne sont pas du tout satisfait. Par contre, seulement 10% disent qu'ils sont très satisfaits de leur mobilité. Cette divergence peut s'expliquer à la fois par les critères de mobilité et les conditions de cette dernière.

Figure 28 : Appréciation de la mobilité.

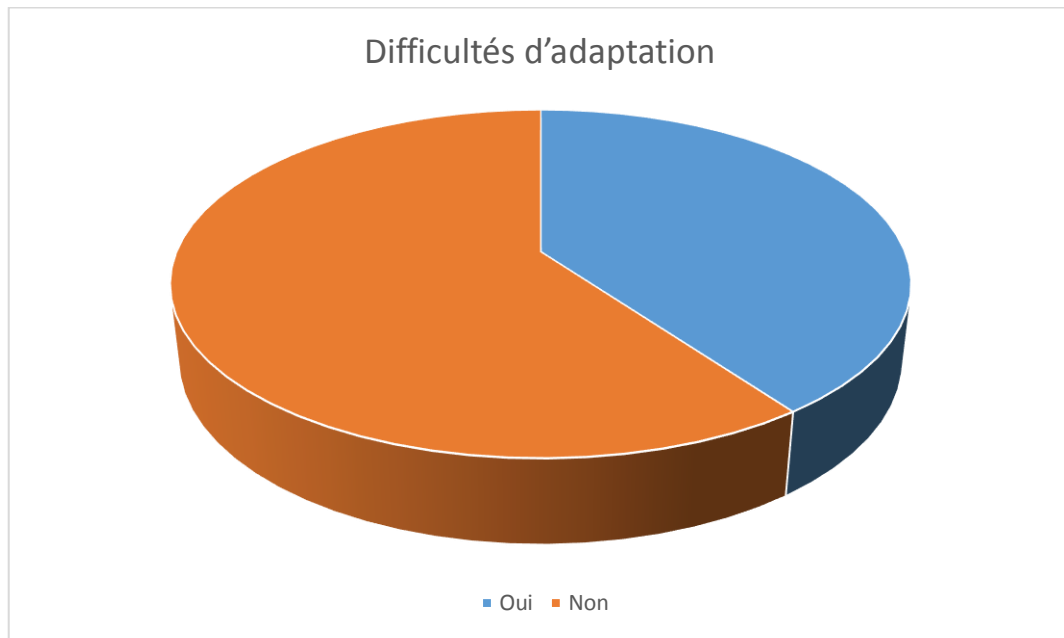


Source : Réalisé par moi-même.

On peut constater que tous les salariés interrogés ont estimés leur mobilité et c'est le cas des catégories : cadres et des cadres moyens avec un taux de 100%. Mais dans la catégorie exécution plus que la moitié n'ont pas appréciés leur mobilité avec une proportion de 53.8%, et le reste soit 46.2% expriment leur appréciation.

Cela reflète les bonnes politiques de mobilité adaptée par « SONATRACH ». Mais pour les exécutants l'entreprise doit consacrer plus d'effort pour leur permettre de s'impliquer à la politique de mobilité.

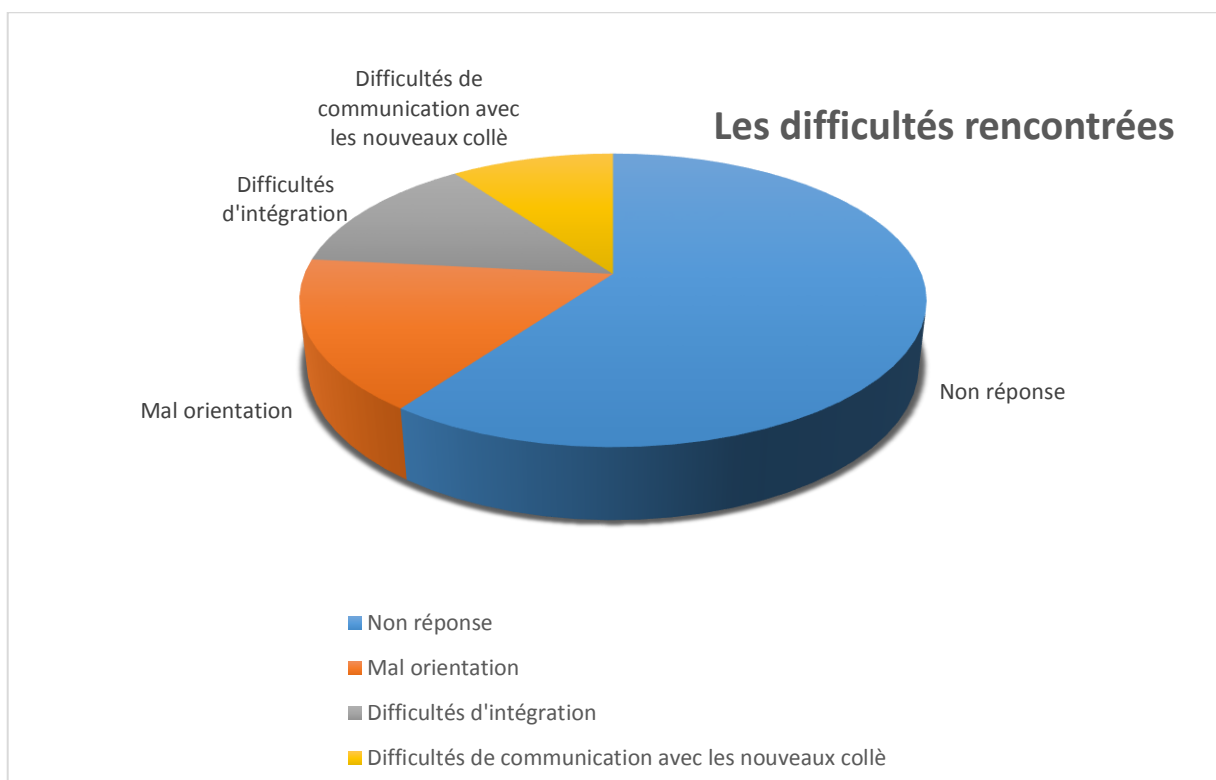
Figure 29 : Difficultés d'adaptation.



Source : Réalisé par moi-même.

Plus que la moitié de l'échantillon déclarent qu'ils n'ont pas des problèmes d'adaptation dans leur poste, contre 40% qui affirment qu'ils ont eu de difficultés adaptation. D'après ces résultats on peut dire que l'entreprise « SONATRACH » doit s'occuper de ces problèmes et surtout assurer un climat social favorable pour faciliter l'adaptation et faire impliquer l'ensemble des salariés à la réalisation des objectifs de l'organisation et atteindre leurs aspiration personnelles.

Figure 30 : Les difficultés rencontrées



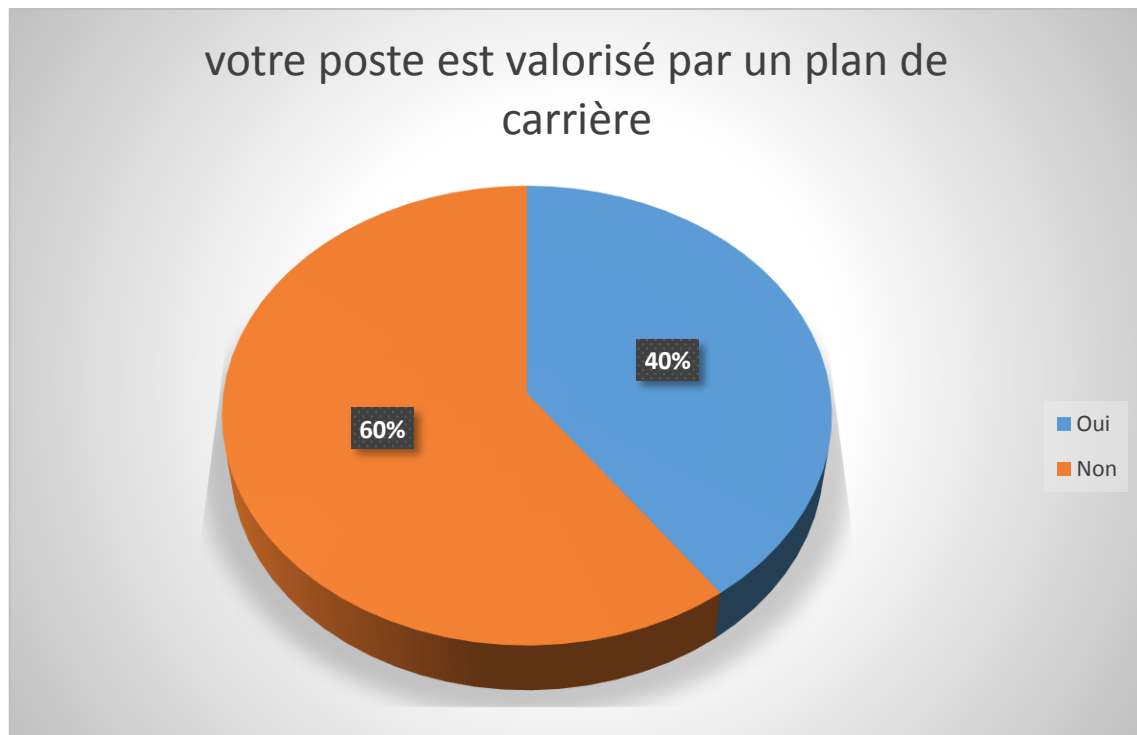
Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

Source : Réalisé par moi-même.

Suivant les résultats du figure nous remarquons que 60% de interrogés n'ont pas répondu à la question posée. Parmi les 40% qui ont déclarés avoir des difficultés d'adaptation, 16.67% que la difficulté qu'ils ont eue c'est la male orientation, 13.33% disent qu'ils ont rencontrés des difficultés d'intégration et 10% déclarent avoir des difficultés de communication avec les nouveaux collègues.

Axe V. La gestion des carrières

Figure 31 : Les raisons de solliciter le service RH.

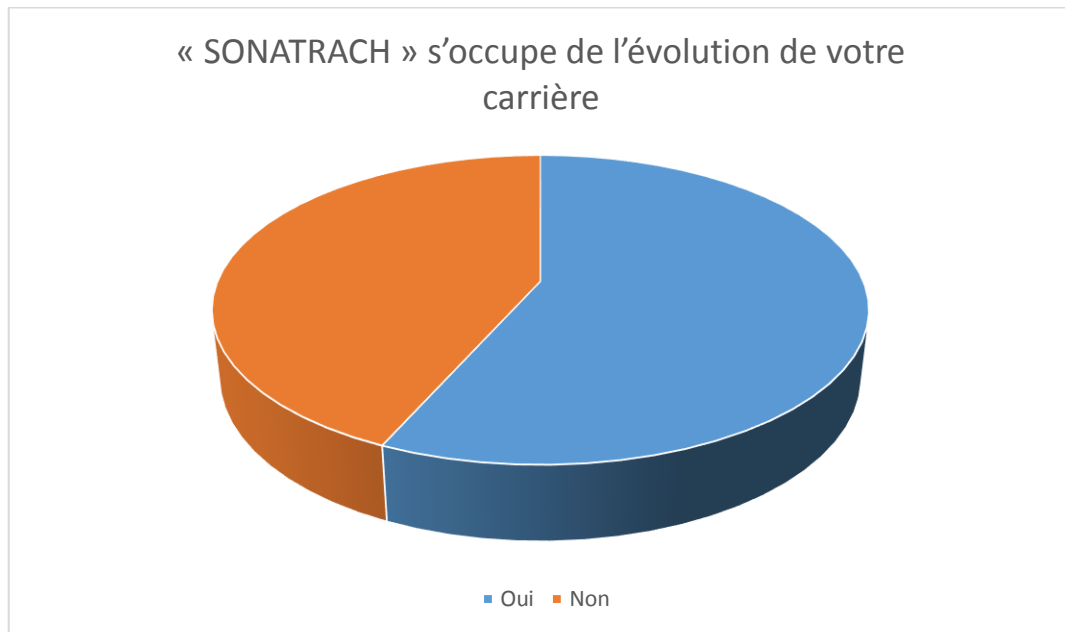


Source : Réalisé par moi-même.

23.33 % sollicitent le service ressources humaines pour des questions liées à leur carrière (promotion, mobilité, formation...) ; 33.33% pour des problèmes liés au travail (conditions de travail, problème relationnel....) et 26.67% d'entre eux pour des questions pratiques (congrés, avance sur salaire....) ; alors que 16.67% des enquêtés ne sollicitent pas la DRH.

Figure 32 : S'occupe de l'évolution de votre carrière.

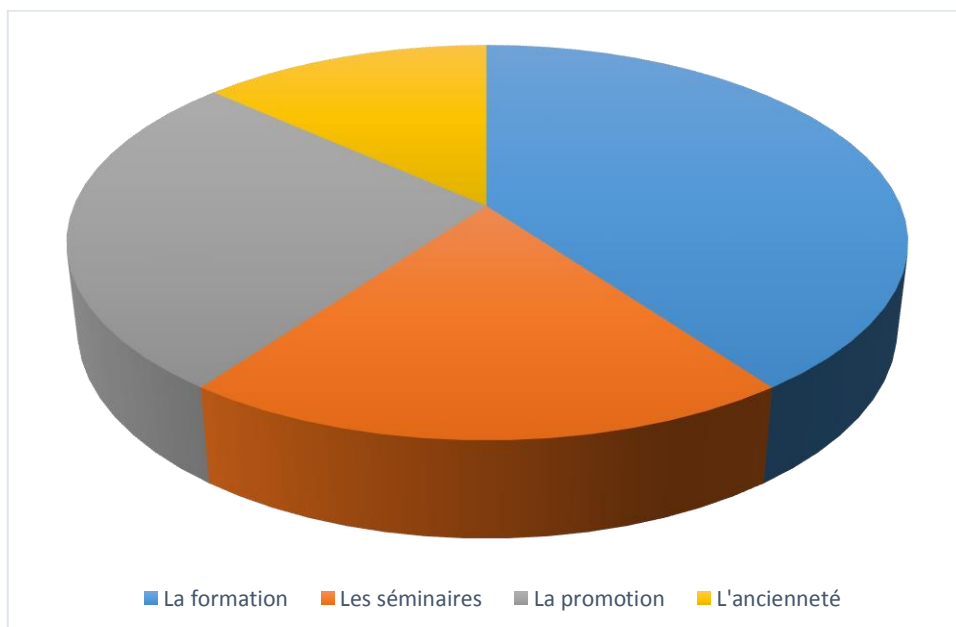
Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »



Source : Réalisé par moi-même.

Plus de la moitié des interrogés soit 56.7% affirment que leur entreprise s'occupe de leur carrière et 43.3% disent le contraire. Donc là nous pouvons dire que « SONATRACH » doit encore fournir plus d'efforts en termes de gestion des carrières pour répondre aux attentes des salariés.

Figure 33 : évolution est dû

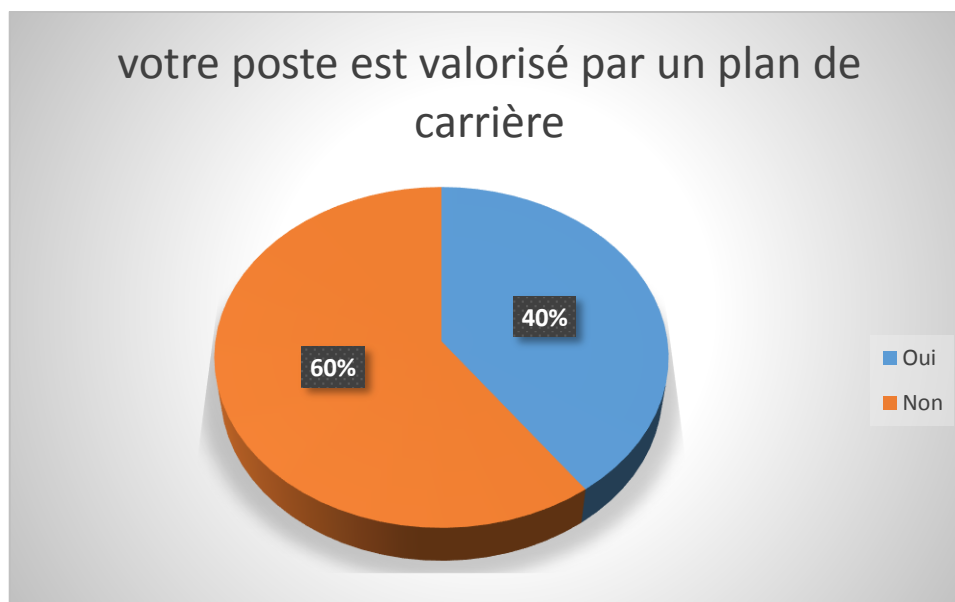


Source : Réalisé par moi-même.

La formation arrive en tête avec 40% des suffrages, en deuxième position vient la promotion 26.67% en suite l'ancienneté avec 13.33%. Et enfin 64.7% disent que leur évolution est due à la participation aux différents séminaires.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

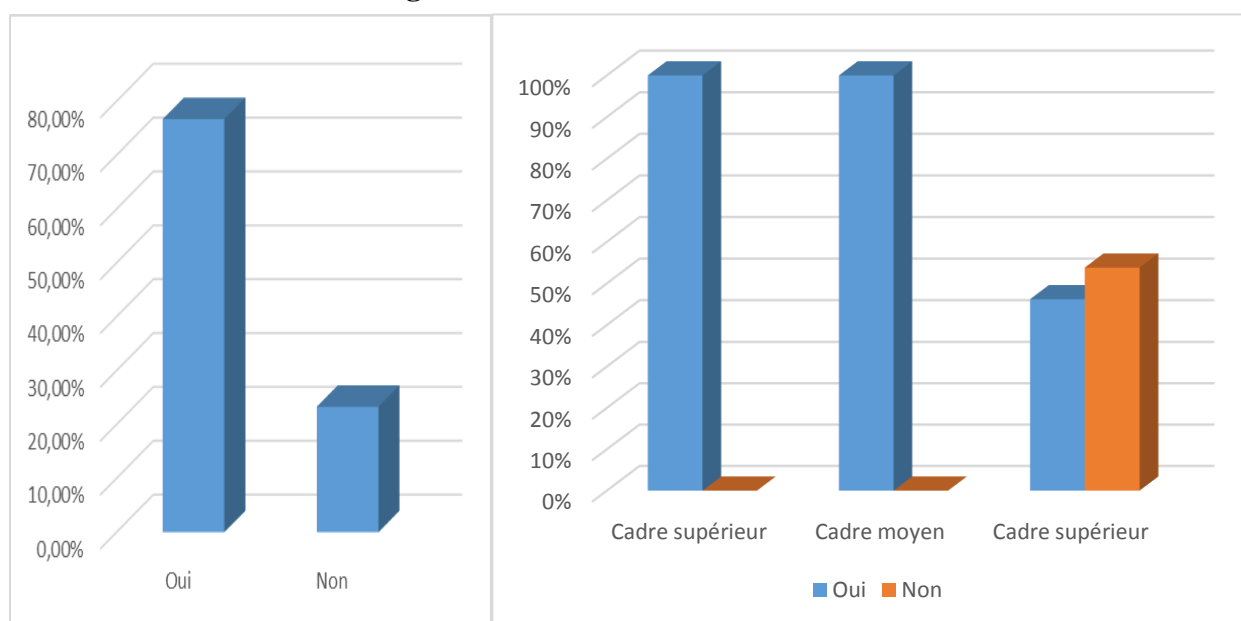
Figure 34 : Votre poste est valorisé par un plan de carrière.



Source : Réalisé par moi-même.

60% des interrogés trouvent que leurs postes est valorisé par un plan de carrière, par contre 40% déclarent que leurs postes n'est pas valorise par un plan de carrières. Cela reflète l'importance donnée par la DRH de Ifri pour la gestion des carrières.

Figure 35 : satisfaction de la carrière.



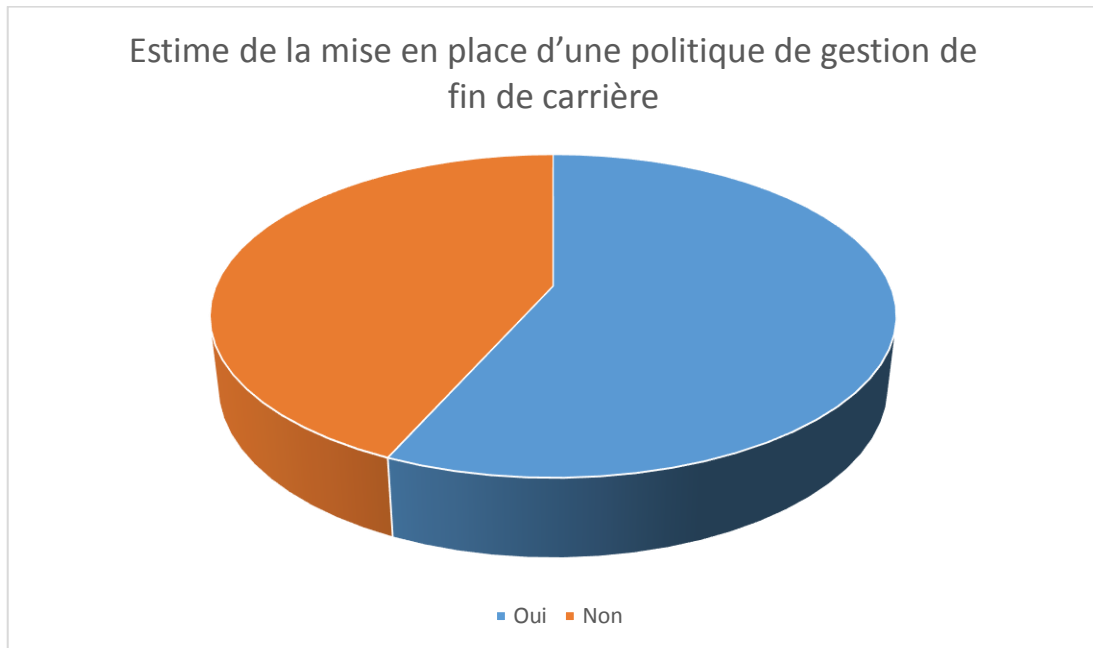
Source : Réalisé par moi-même.

Une grande partie des enquêtés disent être satisfait de leur carrière au sein de « SONATRACH » (63.3%), cette tendance est prédominante dans les catégories cadre et cadre moyen avec un taux

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

de 100% des réponses obtenues. Et dans la catégorie exécution l'effectif est divisé, en effet la quasi-totalité affirment leur non satisfaction avec un taux de 84.6% contre 15.4% qui expriment leurs sentiments satisfaits.

Figure 36 : Estime de la mise en place d'une politique de gestion de fin de carrière.



Source : Réalisé par moi-même.

Les résultats du tableau précédent montrent que la majorité des interrogés soit 66.7% ont exprimés leur souhait de la mise en place d'une politique de gestion de fin de carrière en revanche seulement 33.3% disent le contraire.

Conclusion

D'après les résultats du questionnaire, nous constatons que « SONATRACH » dispose d'un système de gestion des carrières qui comporte différentes pratiques à savoir : le recrutement ; la formation ; la rémunération et la promotion. Nous pouvons synthétiser les résultats de l'enquête comme suite :

- ✓ Plus que la moitié des employés affirment que leurs changement de poste été après l'évaluation et que la mobilité la plus fréquente est la mobilité horizontale.
- ✓ La grande partie des interrogés exprime leur sentiment de satisfaction des politiques de formation et de promotion.
- ✓ La plupart des travailleurs interroge pensent que la formation est l'un des facteurs qui leur permet d'avoir accès aux postes supérieurs.
- ✓ Une grande proportion déclare que la formation à un impact positif sur leur carrière puisqu'elle leurs permet de développer leurs compétences.
- ✓ La majorité des employés pensent que l'expérience, les compétences et la qualification sont les critères les plus adaptés dans la politique de promotion.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein Division Exploration « SONATRACH »

- ✓ Plus que la moitié de la population interrogée disent que leur poste est valorisé par un plan de carrière.
- ✓ La majorité de l'échantillon étudié affirme leur satisfaction de leur carrière et cela à travers les plans de formation, la mobilité et les promotions adaptées.
- ✓ La grande partie de l'échantillon estiment que l'entreprise mette à leur disposition une politique de gestion de fin de carrière.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le développement des hommes en entreprise ne peut être atteint que s'il est organisé rationnellement. Toute action à entreprendre en matière d'évolution de carrières doit être efficace, planifiée, organisée et servir aussi bien l'intérêt du personnel que celui de l'entreprise. L'évolution des carrières doit donc répondre aux attentes du personnel mais aussi de l'entreprise. C'est pourquoi, une politique de gestion de carrière efficace doit être mise en place.

Quels que soient la situation, l'environnement, la taille et toutes les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement. La gestion des carrières existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. Cependant, il est nécessaire qu'une démarche réelle et concrète d'implication des acteurs ait lieu, à défaut de pouvoir remettre en cause la survie du projet.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de contribuer à présenter le système de gestion des carrières du personnel de « SONATRACH » pour montrer l'importance des carrières cette dernière, en outre favoriser une meilleure compréhension du déroulement des carrières qui prend en compte aujourd'hui de nouvelles exigences de l'environnement du travail.

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

D'après l'analyse des résultats, nous constatons que la politique de formation mise en place par « SONATRACH » peut être jugée efficace parce qu'elle permet aux salariés de développer leurs compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) et leurs permet d'avoir accès à la promotion. Mais aussi la politique de promotion adaptée par l'entreprise est favorable pour les salariés et pour l'organisation parce qu'elle répond au même temps aux attentes des salariés et aux objectifs de l'organisation. Mais L'entreprise devra s'intéresser beaucoup plus à la catégorie « exécution » en termes de formation et de promotion elle doit faciliter davantage l'accès pour l'ensemble des salariés quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle, faire de l'égalitarisme (équité) et exclure le favoritisme.

Ce mémoire n'est ni exhaustif, ni uniquement descriptif, ni global, ni vraiment détaillé. Il tente simplement d'être pragmatique et cherche à présenter une manière globale d'appréhender la gestion des carrières. Il n'impose rien, il n'est pas limitatif mais il propose des pistes que chacun peut travailler à sa manière

Bibliographie

1. Ouvrage :

- Benchemam Faycel et Galindo Géraldine : **Gestion des Ressources Humaines**, 3^e édition, 2^e édition 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 Pigeay 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^e édition, de boeck, Belgique, 2011.
- Lawrence Paul Roger et Lorsch Jay Williams : **Adapter les structures de l'entreprise**, 2^e 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^e édition, édition vuibert, Paris, 2007.
- Peretti Jean Marie : **Ressources Humaines et Gestion des Personnes**, 5^e édition, vuibert, Paris, 2005.
- Peretti Jean Marie : **Gestion des Ressources Humaines**, 17^e 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^e édition, de Boeck université, Belgique, 2006.
- 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^e édition, Pearson éducation, canada, 2008.
- Shimon L.Dolan, Susan E.Jackson, Saba Tania : **La Gestion des Ressources Humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 3^e édition, Pearson éducation, Montreal, 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.
- **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 réaliser 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 liscence en science commerciales, Option Management, EHEC, 2012.
- Chaleb Sofiane et Chedjari El meur Hamza : **La gastion 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 liscence en science commerciales, Option Management, EHEC, 2012.

3. Site web :

- http://www.sonatrach.dz/inst_sh/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=11 ; 12/04/2021 ; 10:25.

Annexe

Annexe 01 : Procédure de promotion

Procédure de promotion: Circulaire n° 7.09



Direction Ressources Humaines & Communication Circulaire d'application n° 7.09	PROCEDURE DE PROM
---	-------------------

Réf :

- Loi 90-11, modifiée et complétée, du 21 avril 1990, article 61.
- CCE, articles 203, 204 et 207
- RI, articles 89, 91 et 93

PREAMBULE

La présente procédure a pour objet de définir les principes régissant la promotion et les différentes étapes permettant à un agent de bénéficier d'une promotion.

Les postes de travail dont le pourvoi s'effectue par l'intermédiaire de la Bourse de l'Emploi (cf. circulaire 2.01.1 R1 du 10/02/03) **ne sont pas concernés** par la présente procédure.

1. DEFINITION

La promotion est une évolution de carrière verticale ; le passage d'un poste de travail à un autre poste de classification supérieure.

2. FINALITES

La promotion vise à :

- **Une amélioration des performances globales de la Société** en affectant à chaque poste de travail, l'agent qui répond le mieux aux exigences du poste.
- **Une amélioration des performances individuelles** par le développement des connaissances et des qualifications professionnelles.
- **Le développement d'une culture basée sur le mérite.**

3. PRINCIPES

La promotion :

- S'effectue **dans un cadre organisé**, en fonction des besoins de la structure, de son organigramme,.....
- Exige un **temps minimal de trois (03) ans** dans un même poste de travail.
- **Ne récompense pas l'ancienneté** déjà rétribuée par l'IEP. Le temps minimal passé sur un même poste de travail ne débouche pas automatiquement sur une promotion ; celle-ci est **conditionnée par les efforts fournis par l'agent** dans son poste de travail et dont les résultats entraînent une plus value ; ces efforts sont appréciés par le responsable.
- L'obtention **d'un diplôme n'ouvre pas droit** d'une façon systématique à une promotion, mais il est intégré dans les critères globaux d'accès aux postes de travail.

La formation demeure cependant le meilleur outil d'accompagnement de la promotion.

- L'agent doit **satisfaire, impérativement aux conditions d'accès au nouveau poste**, en termes de qualification : formation et expérience.

4. IDENTIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

En fin d'exercice, la Direction Administration du Personnel Siège et les Directions Ressources Humaines des Activités établissent en collaboration avec les structures opérationnelles, la liste des postes à pourvoir par le biais de la promotion.

Il s'agit des postes vacants ou nouveaux des organigrammes approuvés.

Chaque responsable* est destinataire d'une copie de cette liste.

*Par responsable, il est entendu un responsable ayant sous son autorité du personnel.

5. APPRECIATION DU PERSONNEL

En fin d'exercice, les responsables évaluent leur personnel et établissement une liste préliminaire d'agents potentiels, avec pour chaque agent :

- Un rapport d'appréciation : atteinte des objectifs, formations suivies, etc.
- Une fiche de notation.

Le nombre d'agents retenus pour une promotion ne doit pas dépasser un maximum de **15%**, de l'effectif de chaque structure.

La désignation des agents potentiels doit s'effectuer dans le respect strict des principes régissant la promotion, (cf. § 3 de la présente procédure).

6. CONTROLE

Les états des agents potentiels sont transmis aux Directeurs Ressources Humaines des Activités et au Directeur Administration du Personnel Siège, qui doivent :

- Contrôler la **conformité de ces listes** par rapport à la réglementation.
- Veiller à un **équilibre global** entre les différents métiers et les structures de l'Activité,
- Veiller à un **équilibre financier**.

7. DECISION

Après contrôle par les Directions Ressources Humaines des Activités et la Direction Administration du Personnel Siège, les états des agents retenus sont renvoyés au Directeur de chaque structure pour une décision finale.

Les promotions prennent effet à compter du mois de janvier, de l'année suivant l'exercice concerné.

L'état des agents promus est affiché sur un tableau réservé à cet effet.

8. DISPOSITIONS FINALES

Toutes difficultés d'application de la présente procédure sont soumises à l'appréciation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines et Communication.

9. ANNEXE

Annexe : A 7.09.

LEXIQUE

Développement des connaissances :

Notions acquises par l'agent grâce aux formations suivies, qui se traduisent par de meilleures performances.

Mérite :

Le mérite développe une culture basée sur l'effort.

Performances :

Résultats optimaux obtenus par un travailleur dans son poste de travail.

C'est le moteur de l'évolution de carrière.

Les performances de l'agent sont reconnues grâce au SAP ou à défaut par l'évaluation annuelle, concrétisée par la fiche de notation.

Qualifications professionnelles :

Aptitudes et expérience accumulées par l'agent permettant une meilleure maîtrise des missions du poste de travail et donc des performances accrues.

Annexe 02 : Avancement



Activité Amont
Direction Ressources Humaines

Mesdames et Messieurs :

- Les Directeurs Gestion du Personnel
- Les Chefs Départements Gestion Personnel
- Les Directeurs de la Ligne Fonctionnelle
- Le Responsable Cellule Certification

N° 387 DRH /AMT-2015

Alger, le 16 AOUT 2015

Objet : A/S de la campagne d'avancement au titre de l'exercice 2014.

Nous vous transmettons, ci-joint, pour information et exploitation par vos services, la note N°1433/DREM/DCG-RHU du 06/08/2015, portant sur la mesure d'augmentation individuelle des salaires, au titre de l'exercice 2014.

Cet avancement, vise la récompense du mérite et la reconnaissance des meilleurs contributeurs, au titre de l'exercice 2014 et comporte deux mesures :

- Une mesure d'augmentation individuelle (AI), égale à 6% du salaire de base individuel,
- une mesure de promotion verticale. Cette dernière n'est pas applicable aux postes d'encadrement de rang de chef de service et plus, ainsi qu'aux cadres dirigeants.

Il demeure entendu, que le principe du temps minimal de trois (03) ans dans le même poste de travail demeure en vigueur.

L'avancement est applicable à l'ensemble des travailleurs permanents de l'Entreprise, dans la limite maximale de 40% de l'effectif de chaque structure, au 31/12/2014 et ayant accompli intégralement, l'exercice 2014.

A ce titre, et conformément aux modalités arrêtées, nous vous informons que les fiches d'évaluation de l'ensemble des travailleurs ainsi que les listes des bénéficiaires potentiels de l'avancement, doivent nous parvenir séparément, en support physique et format électronique (documents scannés portant signatures) et ce, au plus tard le 23/09/2015.

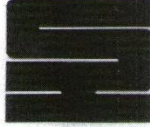
Le Directeur,

K.TOUATI



Copie : - Les Directeurs des Divisions Opérationnelles

سوناطراك



sonatrach
Direction Coordination Groupe
Ressources Humaines

N° 1433 /DREM/2015

Messieurs les Directeurs :

- *Ressources Humaines des Activités,*
- *Réglementation et Veille Sociale,*
- *Formation et Planification*
- *Rémunération,*
- *Gestion Personnel Siège,*
- *Affaires Sociales,*
- *Centre Perfectionnement Entreprise,*
- *Directeur Administration Générale du Personnel/DCG-PEC,*
- *Directeur RHU/DCG-AST.*
- *Directeur Technologies de l'Information/DC-ISI*

Alger, le 06 AOUT 2015

Objet : Mesure d'augmentation individuelle des salaires, au titre de l'exercice 2014.

INTRODUCTION :

La présente note a pour objet de définir les conditions et modalités de mise en œuvre de la mesure, édictée par l'Entreprise, en matière d'avancement.

Cette mesure, applicable au titre de l'exercice 2014, vise, essentiellement, la récompense du mérite et la reconnaissance des meilleurs contributeurs

Cet avancement comporte deux mesures :

1. Une mesure d'augmentation individuelle (AI), égale à 6% du salaire de base individuel
2. Une mesure de promotion verticale telle que définie par la circulaire n°7.09 du 22 octobre 2003.
 - Cette promotion est destinée exclusivement au personnel dont le poste de travail permet un passage d'un poste de travail vers un poste de travail dont la classification est immédiatement supérieure (octroi d'une échelle), dans le respect des organigrammes en vigueur et de la structure de chaque filière.
 - Le principe du temps minimal de trois (03) ans dans le même poste de travail demeure en vigueur
 - La limite de 15% de l'effectif, énoncée par la circulaire n°7.09 ne doit pas être prise en compte.
 - Cette mesure (n°2) n'est pas applicable aux postes d'encadrement de rang de chef de service et plus.

CHAMP D'APPLICATION

Est concerné par l'application de cet avancement, l'ensemble des travailleurs permanents de l'Entreprise, dans la **limite maximale de 40 %** de l'effectif de chaque structure, au 31 décembre 2014.

Il demeure entendu que cet avancement concerne les contributeurs ayant accompli intégralement, l'exercice 2014.

Cet avancement n'est pas applicable aux Cadres Dirigeants.

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

A- Evaluation

L'ensemble du personnel doit faire l'objet d'une évaluation professionnelle qui porte sur les compétences mises en œuvre et l'engagement au poste (performance, comportement,...)

L'Évaluateur, occupant le poste de Chef Département ou plus, évalue l'ensemble de son personnel, selon la grille figurant sur la « fiche d'évaluation », annexée à la présente note.

La fiche d'évaluation, détermine l'ensemble des critères, par catégorie socioprofessionnelle, servant à apprécier, notamment :

- la réalisation, dans les meilleures conditions de délai et de qualité, du plan de charge individuel et/ou collectif,
- une amélioration avérée des pratiques et des comportements professionnels.

Cette appréciation est basée, sur un barème qui permet l'obtention d'une note globale d'évaluation.

- La note globale attribuée suite à l'évaluation sur le comportement et la performance détermine le bénéficiaire potentiel de l'avancement.
- Le Responsable Manager N+1 de l'Évaluateur valide cette évaluation et communique aux services Ressources Humaines concernés, la liste des bénéficiaires potentiels de l'avancement, accompagnée de la fiche d'évaluation sus citée.

B- Mise en œuvre et Contrôle.

1. Les Services Ressources Humaines concernés contrôlent les fiches d'évaluation professionnelle et s'assurent du respect de l'application du taux de 40 % de l'effectif ainsi que la mesure d'avancement retenue.

Les listes des bénéficiaires potentiels de l'avancement sont soumises à la Commission du Personnel (CP) pour avis.

2. Les Services Ressources Humaines concernés sont chargés de transmettre aux Directions Ressources Humaines des Activités, à la Direction Gestion Personnel Siège, à la Direction Administration Générale du Personnel/DCG-PEC et à la Direction RHU/DCG-AST, les fiches d'évaluation de l'ensemble des travailleurs, ainsi que les listes des bénéficiaires potentiels de l'avancement.
3. Les Directions Ressources Humaines des Activités, la Direction Gestion Personnel Siège, la Direction Administration Générale du Personnel/DCG-PEC et la Direction RHU/DCG-AST, procèdent à la vérification :

- a) de l'application du taux de 40 % de l'effectif ;
- b) des conditions d'octroi de la mesure retenue ;
- c) de l'exploitation des fiches d'évaluation et la consolidation des listes des bénéficiaires potentiels ;
- d) de la transmission, à la Direction Rémunération/DCG-RHU, des listes nominatives des bénéficiaires potentiels de l'avancement, accompagnées de leurs fiches d'évaluation professionnelle en support physique et format numérique (documents scannés).

Ces listes doivent être communiquées au plus tard **30 septembre 2015**.

Un contrôle de conformité sur l'opération d'évaluation de l'ensemble des travailleurs sera opéré par les services de la DCG-RHU.

4. La Direction Rémunération / DCG-RHU s'assure du respect des conditions citées dans la présente note ainsi que des commentaires portés sur les fiches d'évaluation, sous peine de rejet de la proposition d'octroi de l'avancement.


C) Octroi de l'avancement et mise en paie.

L'octroi de l'avancement, au titre de l'Exercice 2014, est formalisé par une décision, selon le modèle en vigueur.

L'attribution est opérée, automatiquement, dans le système paie, par la Direction Rémunération/DCG-RHU en collaboration avec les Services de la Direction Centrale Informatique et Système d'Information (DC-ISI).

DATE D'EFFET :

La mesure d'avancement prévue par la présente note, prend effet à compter du 1^{er} janvier 2015.

 Le Directeur Exécutif Ressources Humaines P/I

A. BENKHERIEF

Pièces jointes :

- Modèles de fiche d'évaluation Exécution/Maitrise
- Modèles de fiche d'évaluation Cadre/Cadre Supérieur
- Modèles de fiche d'évaluation Managers

CADRE & CADRE SUPERIEUR

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées,
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points,
et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.



FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2014

Cadre et Cadre Supérieur

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Avis de l'évaluateur
 (chef de DPT et plus)

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Score : _____

Décision d'attribution d'avancement : *Oui Non

*octroi d'une échelle

*Avancement individuelle

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Avis des Ressources Humaines

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Avis sur la proposition : Accord Pas d'Accord

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom : Prénom : _____

Fonction : _____

Décision d'attribution : Acceptée Rejetée

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité/DCP/DC : Exploration & Production

Division : Exploration

Direction :

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [50- 60] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.