

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**  
**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management des ressources humaines**

**THEME :**

**Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation  
des ressources humaines**

**ETUDE DE CAS : Sonelgaz CEEG -KDL-**

**Elaboré par :**

**Mlle Ilhem MAIZA**

**Encadré par :**

**Mme. CHERIF Dalila**

**Maitre de conférences classe «A»**

**À EHEC Alger**

**03<sup>ème</sup> promotion**

**Septembre 2016**

## Résumé

Une entreprise consciente de l'importance de la ressource humaine au travail, doit se charger de sa gestion des carrières, une fonction qu'est aujourd'hui, indispensable dans la vie professionnelle des collaborateurs. Elle est reconnue comme un outil de performance globale dans le but de motiver les ressources humaines.

La gestion des carrières est une pratique qui se préoccupe du développement et de la progression des ressources humaines dans leur trajectoire professionnelle, tout en tenant compte des besoins de l'entreprise. Pour ce faire, elle s'exprime en décision de mobilité, promotion, formation. Elle constitue un levier puissant pour motiver les ressources humaines.

Dans ce cadre, notre recherche a pour objectif d'analyser le rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL de la filiale CEEG de SONELGAZ.

Nous avons donc présenté et analysé le système de la gestion des carrières de l'unité KDL à travers l'enquête quantitative que nous avons menée. Par la suite nous avons déterminé s'il est un facteur motivant pour les ressources humaines. Et à la fin nous avons suggéré des solutions à l'attention de la DRH.

**Mots clés** : carrière, la gestion des carrières, ressource humaine, évaluation, mobilité, promotion, motivation, entretien d'évaluation, l'unité KDL.

## **Abstract**

A company conscious of the importance of human resources to work, must take care of its career management, a function that is today essential in the professional life of the collaborators. It is recognized like a tool of total performance with an aim of motivating the collaborators.

The management of careers is a practice, which is concerned with development and progression of human resources in their professional trajectory, while taking into account needs for the company. It is expressed in decision of mobility, promotion and training. It constitutes a powerful lever to motivate the human resources.

We thus presented and analyzed the system of the career management of the unity KDL through the quantitative survey which we led. Afterward we determined if it is a factor motivating for the human resources. And at the end we suggested solutions for the attention of the HR Department.

**Key words:** career, human resource, evaluation, mobility, promotion, motivation, annual performance assessment, training, KDL

## ملخص

الشركة التي تعي بأهمية الموارد البشرية في العمل، لا بد ان تضمن تسييرها للمسار المهني لكل عامل. بحيث تعتبر في يومنا هذا وظيفة ضرورية في الحياة المهنية للعمال، ووسيلة للفعالية بهدف تحفيز العمال.

تسيير المسار المهني ممارسة تهتم بتطور وتدرج العمال في مسارهم المهني، مع الاخذ بعين الاعتبار متطلبات الشركة، ويتجلى ذلك في جملة من القرارات الخاصة بالحركة، الترقيات والتكوين. بالإضافة، يعتبر أداة فعالة لتحفيز الموارد البشرية.

في هذا الإطار، كان هدف بحثنا تحليل دور تسيير المسار المهني في تحفيز العمال على مستوى الوحدة LDK التابع لفرع GEEC في شركة سونلغاز.

سنقوم بعرض وتحليل تسيير المسار المهني للوحدة LDK من خلال الاستقصاء الذي اجريناه. بعد ذلك نقوم بتحديد ما إذا كان تسيير المسار المهني عامل محفز للموارد البشرية التابعين لوحدة LDK. وفي الاخير، اقترحنا بعض الحلول التي نراها مجدية للفت انتباه مديرية الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** المسار المهني، الموارد البشرية، التقييم، الحركة، الترقية، التحفيز، التكوين، LDK

## Remerciements

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à madame CHERIF, notre encadreur, qui nous a aidés à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche. Nous remercions également les dirigeants de l'unité KDL qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout monsieur OSMAN Hichem, responsable des ressources humaines.

Nous sommes par ailleurs reconnaissant envers toute notre famille, spécialement ma chère maman et ma chère sœur. Qu'elles en soient sincèrement remerciées ici.

Nous tenons d'autre part à remercier vivement tous nos enseignants de l'EHEC.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche

# Liste des tableaux

## Chapitre 1

TABLEAU N° 1-01 : Stades de la carrière modèle de Hall..... 9

TABLEAU N° 1-02 : Différence entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade..... 11

## Chapitre 2

TABLEAU N° 2-01 : Principaux critères de la théorie bi-factorielle..... 48

TABLEAU N° 2-02 : Théorie X et Y de McGregor..... 50

## Chapitre 3

TABLEAU N° 3-01 : Missions des directions de la CEEG..... 69

TABLEAU N° 3-02 : Barème de notation..... 79

TABLEAU N° 3-03 : Répartition de l'effectif..... 91

# Liste des schémas

## Chapitre 1

SCHEMA N° 1-01 : Système de gestion des carrières ouvert.....	14
SCHEMA N° 1-02 : Système de gestion des carrières fermé.....	15
SCHEMA N° 1-03 : Différences entre évaluation des potentiels et des performances.....	21
SCHEMA N° 1-04 : Filières promotionnelles.....	27

## Chapitre 2

SCHEMA N° 2-01 : Processus de la motivation au travail.....	45
SCHEMA N° 2-02 : Pyramide de MASLOW.....	47
SCHEMA N° 2-03 : Théorie de l'équité de VROOM.....	52

## Chapitre 3

SCHEMA N° 3-01 : Organigramme de SONELGAZ.....	65
SCHEMA N° 3-02 : Organigramme de la CEEG.....	68
SCHEMA N° 3-03 : Méthodes d'échantillonnage.....	88
SCHEMA N° 3-04 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	92
SCHEMA N° 3-05 : Répartition de l'échantillon par âge.....	92
SCHEMA N° 3-06 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie.....	93
SCHEMA N° 3-07 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la direction KDL.....	94
SCHEMA N° 3-08 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la société SONELGAZ et de la filiale CEEG.....	95
SCHEMA N° 3-09 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté selon le niveau d'instruction.....	96
SCHEMA N° 3-10 : Connaissance des métiers existants au sein de l'unité KDL.....	97

SCHEMA N° 3-11 : Accompagnement d'un montor au début du travail des RH.....	98
SCHEMA N° 3-12 : Connaissance des postes vacants et des possibilités de promotion au sein de l'unité KDL.....	99
SCHEMA N° 3-13 : Moyens d'information.....	100
SCHEMA N° 3-14 : Compatibilité entre les postes actuels des RH de KDL et leurs compétences.....	101
SCHEMA N° 3-15 : Détermination du système d'appréciation de la valeur professionnelle des RH de KDL.....	102
SCHEMA N° 3-16 : Détermination du problème de l'insatisfaction des RH à propos du système d'évaluation.....	103
SCHEMA N° 3-17 : Manifestation des attentes et insatisfaction lors de l'entretien d'évaluation.....	104
SCHEMA N° 3-18 : Changements positifs apportés par l'évaluation annuelle tout au long de la carrière des RH.....	105
SCHEMA N° 3-19 : Effet du système d'évaluation sur la motivation des RH.....	106
SCHEMA N° 3-20 : Satisfaction des RH des possibilités de progression existantes au sein de KDL.....	107
SCHEMA N° 3-21 : Mobilité professionnelle.....	108
SCHEMA N° 3-22 : Mobilité verticale.....	109
SCHEMA N° 3-23 : Mobilité horizontale.....	110
SCHEMA N° 3-24 : Mobilité géographique.....	111
SCHEMA N° 3-25 : Initiateur de cette ou de ces mobilités professionnelles.....	112
SCHEMA N° 3-26 : Approbation de la décision.....	113
SCHEMA N° 3-27 : Suivi et application des plans de carrière.....	114
SCHEMA N° 3-28 : Bénéficiaire d'une formation.....	115
SCHEMA N° 3-29 : Réalisation du bilan de compétence.....	116

SCHEMA N° 3-31 : Aide de la DRH à la réussite des carrières de ses RH.....	118
SCHEMA N° 3-32 : Motivation des RH au sein de KDL.....	119
SCHEMA N° 3-33 : Relation entre la détermination du système d'évaluation de la performance des RH et la communication lors de l'entretien annuel d'évaluation.....	120
SCHEMA N° 3-34 : Relation entre la motivation des RH et l'aide de la DRH à réussir les carrières de ses RH.....	121

## Liste des abréviations

<b>CDD</b>	Contrat à <b>Durée Déterminée</b>
<b>CDI</b>	Contrat à <b>Durée Indéterminée</b>
<b>CEEG</b>	Compagnie de l' <b>Engineering</b> de l' <b>Electricité</b> et du <b>Gaz</b>
<b>Le DRH</b>	le <b>Directeur</b> des <b>Ressources Humaines</b>
<b>La GRH</b>	La <b>Gestion</b> des <b>Ressources Humaines</b>
<b>KDL</b>	Unité de la construction et de la réalisation des postes et lignes électriques
<b>PDI</b>	<b>Plan</b> de <b>Développement Individuel</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>RRH</b>	<b>Responsable Ressources Humaines</b>
<b>SONELGAZ</b>	<b>Société Nationale</b> de l ' <b>Electricité</b> et du <b>GAZ</b>
<b>VAE</b>	<b>Validation</b> des <b>Acquis d'Expériences</b>

# Sommaire

Introduction Générale.....	2
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gestion des carrières.....	3
I. Généralités sur le concept gestion de carrière et mobilité.....	4
II. Processus de la gestion des carrières.....	5
III. Enjeux de la gestion des carrières.....	30
Chapitre 2 : Motivation des ressources humaines dans le travail.....	40
I. Généralités sur les concepts motivation et motivation au travail.....	40
II. Théories de la motivation au travail.....	45
III. Relation entre la motivation et la gestion des carrières.....	54
Chapitre 3 : Analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL.....	60
I. Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
II. Gestion des carrières au sein de l'unité KDL de CEEG.....	73
III. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	86
Conclusion Générale.....	126
Annexes.....	129
Références Bibliographiques.....	134



**Introduction Générale**

## Introduction Générale

Dans le contexte actuel, la ressource humaine est considérée comme un élément créateur de valeur ajoutée, et le travail n'est plus perçu seulement comme une source de revenu et éventuellement de prestige social, mais il doit avoir la faculté d'apporter un développement et un enrichissement personnel.

La réalisation d'un travail productif et consciencieux passe par la conciliation à la fois des intérêts des ressources humaines avec ceux de l'entreprise.

A ce point, les managers des entreprises avancent plusieurs arguments en ce qui concerne la politique de motivation du personnel en général et de la gestion de la carrière en particulier.

La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines, vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins organisationnels ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Selon Jacques PRIVETEAU, « *Il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motiver les employés. Les hommes sont différents, ils ne sont pas motivés par les mêmes choses. Chaque personne a ses propres motifs qui l'incitent à adopter un comportement quelconque. En plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui le motivera demain* »<sup>1</sup>.

Dans ce cadre le thème choisit pour notre travail de recherche s'intitule :

**« Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines cas : Unité KDL de SONELGAZ »**

Le présent travail de recherche se propose d'analyser l'influence de la gestion des carrières sur la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL.

Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard, le choix était motivé par plusieurs facteurs. Le premier motif est l'importance de la gestion des carrières, vu qu'elle est une pratique indispensable et indissociable de la gestion des ressources humaines qui vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des ressources humaines. D'autre part, la gestion des carrières est une fonction stratégique et elle est étroitement liée à d'autres domaines de la Gestion des Ressources Humaines : évaluation, mobilité, formation,

---

<sup>1</sup> PRIVETEAU, (J) : *mais comment peut-on manager*, édition Insep, 2002, p.184

rémunération...etc. Et pour le dernier motif, la motivation des collaborateurs reste un élément décisif pour la survie de chaque entreprise.

Il existe différents moyens et pratiques pour motiver les ressources humaines. Pour cela nous demandons à savoir dans cette étude :

**Est-ce que la gestion des carrières est une source de motivation pour les ressources humaine de l'unité KDL de l'entreprise CEEG de SONELGAZ ?**

Pour répondre à cette problématique, notre étude est sensée répondre aux questions secondaires suivantes :

- **La gestion des carrières est-elle considérée comme une fonction stratégique au sein de l'unité KDL ?**
- **Y a-t-il une relation entre la gestion des carrières et la motivation au sein de l'unité KDL ?**

Afin d'apporter des éléments de réponses à la question centrale et aux sous-questions posées précédemment, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **H 1 : La gestion des carrières occupe une place primordiale au sein de KDL.**
- **H 2 : Les ressources humaines de KDL sont motivées par le système de la gestion des carrières.**

La démarche empirique consiste à analyser à partir des outils statistiques les pratiques de la gestion des carrières au sein de la direction KDL de la filiale CEEG de SONELGAZ. Elle s'est appuyée sur les ouvrages théoriques traitant le sujet, l'exploitation des documents fournis par l'unité, l'observation directe, des recherches sur Internet, les conseils et orientations des gestionnaires en ressources humaines de l'unité KDL et l'élaboration d'outils de collecte de données dont un questionnaire pour un échantillon représentatif de toute la population de l'unité KDL. Nous avons utilisé les logiciels SPSS et EXCEL pour traiter et analyser les résultats.

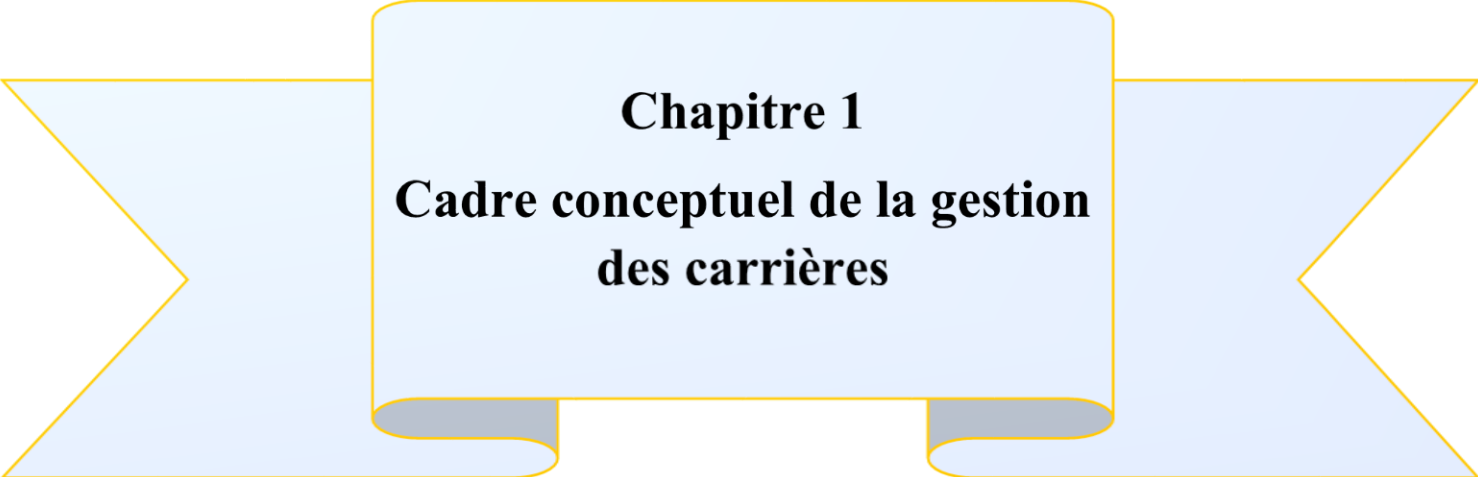
Autre que l'introduction et la conclusion générale, notre étude s'articule autour de trois chapitres :

**Le premier chapitre :** ce chapitre intitulé « *Cadre conceptuel de la gestion des carrières* » est divisé en trois sections. Il évoque les concepts qui nous semblent important concernant la gestion des carrières et la mobilité professionnelle. De plus il présente les pratiques de la gestion

des carrières, ainsi il aborde les enjeux de la gestion des carrières qui feront l'objet de la section trois.

**Le deuxième chapitre :** le second chapitre intitulé « *Motivation des ressources humaines au travail* ». Il est consacré à la motivation, nous allons débiter par des concepts généraux, en suite nous avons repris les théories de motivation, enfin, dans la troisième section, nous avons touché la relation entre la gestion des carrières et la motivation.

**Le troisième chapitre :** le dernier chapitre intitulé « *Analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines* ». Comme son titre l'indique, il représente la partie pratique de notre recherche. Ce chapitre d'abord est réservé à la présentation générale de la SONELGAZ, la filiale CEEG et l'unité KDL, ensuite il explore la méthodologie de recherche et, enfin il présente les résultats des analyses statistiques effectués dans le cadre de notre recherche, une synthèse, et les suggestions.



**Chapitre 1**  
**Cadre conceptuel de la gestion**  
**des carrières**

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gestion des carrières**

Jusqu'à tout récemment, il était généralement admis que mener une carrière revenait à bénéficier d'évolutions hiérarchiques progressives au sein de la même organisation. La carrière était alors synonyme de stabilité. Le nouveau contexte économique caractérisé par le changement et l'incertitude a fait basculer cette notion de carrière vers la flexibilité et la mobilité professionnelle des ressources humaines.

La politique de gestion des carrières correspond au management par l'entreprise des parcours professionnels des ressources humaines au sein de l'organisation entre le moment de leur recrutement et celui de leur départ<sup>2</sup>.

La trajectoire des carrières résulte de l'équilibre entre, les besoins de l'entreprise d'un côté et les compétences et les aspirations de la ressource humaine de l'autre côté.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections ; dans la première section nous présenterons les principales définitions de la carrière et de la gestion des carrières avec son évolution et ses concepts de base. Dans la deuxième section, nous étalerons le déroulement de la gestion des carrières à partir de l'orientation jusqu'au départ. Et dans la troisième section, nous aborderons les enjeux de la gestion des carrières.

### **I. Généralités sur le concept gestion de carrière et mobilité**

La gestion des carrières est l'un des piliers de la gestion des ressources humaine, elle assure la progression et l'employabilité de la ressource humaine dans sa trajectoire professionnelle. Pour mieux comprendre cette fonction, nous avons appuyé dans cette section sur les notions de base qui permettent d'avoir une idée claire et précise sur la carrière, la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

#### **I.1. Différentes définitions liées à la carrière et à sa gestion**

##### **I.1.1. Définition du concept de carrière**

*« On peut définir le mot carrière dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution ».*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>FERRARY, (M) : *management des ressources humaines : entre marché de travail et acteurs stratégiques*, édition DUNOD, 2014, p.104

<sup>3</sup>SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2001, p.367

Il s'agit d'observer les étapes qui marquent la progression professionnelle d'une personne. Ces étapes varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les ressources humaines, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations<sup>4</sup>.

La définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, qui amène, peu à peu, le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle et dans certains cas, même quitter l'entreprise pour évoluer et progresser.

- La carrière interne : renvoie à l'individu et à une vision subjective de la carrière ; l'individu apparaît comme acteur de sa carrière et celle-ci est analysée en fonction de ses critères et de ses aspirations personnels<sup>5</sup>.
- La carrière externe : renvoie à l'organisation, à une vision objective de la carrière et associée à la notion de succès dans la société. La carrière d'un individu est analysée par rapport à des filières promotionnelles et indépendamment de ses expériences propres<sup>6</sup>.

### **I.1.2. Définition du concept de la gestion des carrières**

*« La gestion des carrières est la traduction, de l'articulation entre les besoins de l'entreprise et les intérêts et les compétences des ressources humaines ».*<sup>7</sup>

La gestion de carrière apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des ressources humaines, ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation, de mutation et de promotion<sup>8</sup>.

La gestion des carrières consiste à concevoir les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les ressources humaines, en tenant compte du passé, du présent et du futur. La gestion des carrières compte définir la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

C'est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, qui a pour objectif d'introduire, d'orienter et de suivre le cheminement professionnel d'une personne,

---

<sup>3</sup> PERETTI, (J-M) : *la gestion des Ressources humaines*, édition Vuibert, 2013, p.79

<sup>5</sup> GUILLOT – SOULEZ (C) : *la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2015-2016, p. 56

<sup>6</sup> Ibid., p.56

<sup>7</sup> FERRARY, (M) : Op.cit, p.104

<sup>8</sup> PERETTI (J-M) : *Ressources humaines*, édition Vuibert, 2013, p.255

depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

L'avancement d'une carrière exige que la personne concernée accepte, au cours de sa vie professionnelle, de nombreux changements de poste (mobilité interne ou externe). La stabilité de l'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite ni pour l'organisation ni pour l'individu<sup>9</sup>.

Nous pouvons dire que la gestion des carrières est l'accompagnement des ressources humaines dans un temps de leur vie professionnelle, en les aidants à développer leurs compétences en cohérence avec les besoins de l'entreprise.

### **I.1.3. Les étapes d'une carrière**

La carrière de chaque individu comporte plusieurs étapes. Les étapes du déroulement de carrière représentent une suite d'évènements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe<sup>10</sup>.

Nous examinerons brièvement dans le tableau suivant les étapes de la progression d'une carrière selon le modèle de HALL (1976).

---

<sup>9</sup>PERETTI (J-M) : *Ressource humaine et gestion de personnel*, édition Vuibert, 2012, p.119

<sup>10</sup> GUILLOT – SOULEZ, (C) : *la gestion des ressources humaines*, Op.cit, p. 58

**TABLEAU N° 1-01 : Les stades de la carrière selon le modèle de Hall**

Les stades de la carrière modèle de Hall, (1976)	
Exploration et essais (5 à 25 ans)	Période d'expérimentation : le statut et la performance de l'individu sont faibles, l'individu expérimente différentes orientations professionnelles dans des organisations différentes.
Établissement et avancement (26 à 40 ans)	Période de montée en puissance de la performance et du statut. Le succès de carrière et alors associée à une forte mobilité
Stabilisation (41 à 65 ans)	Période du milieu de carrière : les différences individuelles sont les plus fortes Croissance (désir de progresser) Maintien (situation de se maintenir) Stagnation (situation de blocage dans l'organisation ou atteinte du potentiel maximum). A ce stade, les différences individuelles sont les plus fortes.
Retrait (65 ans et plus)	Période de détachement progressif de l'individu dont la performance et le statut diminuent.

Source : GUILLOT-SOULEZ,(C), *la gestion des ressources humaines*, p.58

## **I.2. Evolution de la gestion des carrières**

### **I.2.1. Emergence de la notion de carrière**

#### ➤ Avant la décennie 1960

Durant longtemps le terme carrière a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un. Les termes "planification de la carrière", "gestion de la carrière", "développement de carrière", etc., n'étaient pas encore connus. Deux causes principales expliquent cette situation<sup>11</sup> :

- 1- Les individus eux-mêmes et les employeurs pour lesquels ils travaillent n'ont pas pensé au développement de la carrière durant une période prolongée ;

<sup>11</sup>SEKIOU (L), et autres : Op.cit, p.367

2- La gestion des ressources humaines a eu historiquement un rôle très limité.

De plus, les employeurs ne s'intéressaient pas à promouvoir leurs employés en interne. Lorsque les employeurs n'avaient pas suffisamment des ressources humaines pour occuper les postes hiérarchiquement élevés au sein de l'organisation, ils recrutèrent généralement les personnes additionnelles dont ils avaient besoin de l'extérieur, ils ne cherchaient pas à développer la carrière des ressources humaines qui était à leur service<sup>12</sup>.

➤ Durant les décennies 1960 et 1970

Le concept de la carrière a émergé durant les années 60 pour deux raisons qui sont :

- 1- La demande des ressources humaines pour les postes hiérarchiquement élevés a augmenté ce qui a amené les employeurs à mieux planifier la carrière ;
- 2- La situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière.

Le lien existant entre la ressource humaine et l'organisation devient une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps<sup>13</sup>.

➤ De la décennie 1980 à nos jours

L'évolution technologique et les mutations économiques ont provoqué de véritables changements dans le marché de travail qui est devenu plus sélectif, ce qui a poussé les collaborateurs à prendre en main leur carrière en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière afin de pouvoir faire face aux exigences du marché du travail. Quant aux employeurs, ils se préoccupent davantage des droits des employés, chaque employeur encourage le développement des capacités des ressources humaines et s'engage à fond dans le développement des carrières des employés, pour être plus rentable que ses concurrents.

### **I.2.2. Carrière traditionnelle et la carrière nomade**

La carrière nomade désigne le fait que l'individu est positionné comme étant responsable de son développement et l'acteur premier de son succès professionnel.

---

<sup>12</sup>SEKIOU (L), et autres, Op.cit, p.367

<sup>13</sup>PERETTI, (J-M) : *Ressource humaine et gestion de personnel*, Op.cit, p.118

A travers le tableau suivant, nous allons exposer la différence entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade :

**TABLEAU N° 1-02 : Différence entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade**

	<b>Carrière traditionnelle</b>	<b>Carrière nomade</b>
<b>Relation de l'emploi</b>	Sécurité de l'emploi, loyauté et fidélité	Employabilité, flexibilité et performance.
<b>Frontières</b>	Une seule entreprise	Plusieurs entreprises
<b>Compétences</b>	Spécifiques	transférables
<b>Mesure de succès</b>	Salaire, promotion et statut	intérêt de travail
<b>Responsabilité de la gestion des carrières</b>	L'organisation	L'individu
<b>Formation</b>	Programme formel	Formation permanente

Source : GUILLOT-SOULEZ, (C), *La gestion des ressources humaines*, p. 63

A partir de ce tableau, nous pouvons déduire que la responsabilité de gestion des carrières dans le cadre de carrière traditionnelle relève beaucoup plus de l'organisation. À contrario, dans la carrière nomade, cette dernière relève du ressort de l'individu.

Cependant, pour ce qui est des mesures de réussite, de satisfaction et de motivation pour le premier modèle, il fait plus référence au salaire, promotion et statut, alors que dans le second modèle, c'est plutôt l'intérêt du travail qui stimule et motive le personnel.

(En Algérie, la majorité des entreprises se positionnent dans une vision traditionnelle de la carrière).

### **I.2.3. Objectifs de la gestion des carrières**

#### ➤ Pour l'organisation

- Fournir à l'organisation au bon moment les ressources humaines appropriés : la gestion de carrière permet d'ajuster en permanence les situations professionnelles des salariés avec les emplois à pourvoir ;
- Procurer à l'organisation des ressources humaines possédant les compétences requises pour effectuer leurs tâches et assumer leurs responsabilités : la gestion de carrière est un moyen d'assurer à l'entreprise des ressources humaines capables d'occuper un emploi avec les

compétences exigées<sup>14</sup>. La gestion de carrière permet d'avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut ;

- Améliorer la flexibilité de l'organisation : la gestion de carrière est un moyen de faire mobiliser les ressources humaines, elle empêche les risques d'inerties au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste très longtemps dans un emploi<sup>15</sup> ;
- Mobiliser, impliquer et fidéliser les ressources humaines : la gestion de carrière permet de motiver les ressources humaines, de les fidéliser et de poursuivre leur progression à travers la prise en charge de nouvelles missions et l'élargissement du portefeuille de compétences<sup>16</sup>.

➤ Pour la ressource humaine

- Se préoccuper de son avenir professionnel en fonction de ses aptitudes, de ses aspirations personnelles, de ses compétences actuelles et de son potentiel ;
- Progresser dans sa vie professionnelle, développer des compétences et de l'employabilité ;
- S'impliquer dans le travail et satisfaire ses besoins d'estime et de reconnaissance.

#### **I.2.4. Acteurs de la gestion des carrières**

La gestion des carrières contribue d'une manière fondamentale à la performance de l'entreprise, pour cela la direction des ressources humaines doit bien identifier ses acteurs, afin d'assurer son meilleur déroulement.

Les principaux acteurs de la gestion des carrières sont :

- Les ressources humaines : ils sont les premiers responsables et gestionnaires de leurs carrières. Leurs aspirations professionnelles peuvent converger ou diverger avec les intérêts de leur employeur<sup>17</sup>. De même ces aspirations changent au fil du temps car elles sont influencées par la vie personnelle de chaque ressource humaine. De plus la mobilité professionnelle peut être un souhait pour les ressources humaines, comme elle peut être une contrainte ou une prise de risque pour eux. Pour cela chaque individu

---

<sup>14</sup>BEBER, (M) : *Manageor*, édition Dunod, 2012, p.382

<sup>15</sup> Ibid., p.382

<sup>16</sup>Ibid., p.382

<sup>17</sup>FERRARY, (M) : Op.cit, p.117

est censé d'appliquer son savoir-faire dans son poste de travail et négocier son projet professionnel.

- Les managers : ils sont concernés par la carrière de leurs collaborateurs, leur mission est de conserver les meilleurs éléments (en défavorisant leurs mobilités externes) et se séparer des moins performants<sup>18</sup>, identifier les hauts potentiels qui sont dans leurs équipes, apprécier la capacité de leurs collaborateurs à tenir d'autres postes, contribuer à la détection et au développement des hauts potentiels et des experts et promouvoir des personnes de leurs équipes vers des postes de responsabilité.
- La direction des ressources humaines : elle représente d'une manière générale le gestionnaire des carrières, elle est amenée à mettre en œuvre une politique de gestion des carrières. Elle est responsable de l'affectation des ressources humaines dans l'entreprise dans le cas où le processus de décision est centralisé et assure la coordination et l'accompagnement des collaborateurs et des managers impliqués dans les mobilités professionnelles dans le cas où le processus de décision est décentralisé, elle informe les ressources humaines sur les opportunités de carrière au sein de l'entreprise.

### **I.2.5. Systèmes de gestion des carrières**

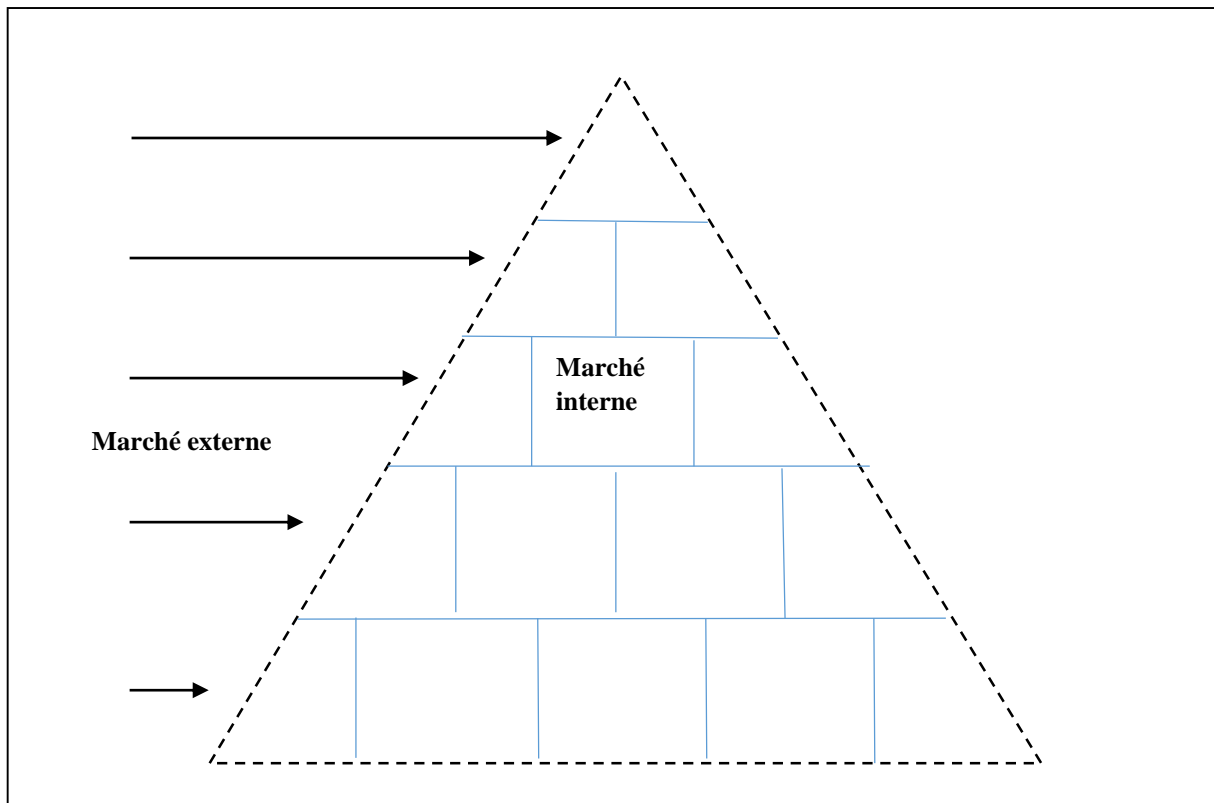
La possibilité des ressources humaines d'évoluer dans leur carrière et occuper des postes hiérarchiques supérieures au sein de leur entreprise est liée à la nature du système de gestion des carrières adopté dans l'entreprise. Il existe deux différents systèmes de gestion des carrières que sont :

- Le système de gestion des carrières ouvert : les entreprises qui suivent ce système, recrutent leurs dirigeants et cadres supérieurs à l'extérieur de l'organisation (le marché extérieur) et négligent leurs collaborateurs (le marché interne), ce qui mène à minimiser les chances des ressources humaines recrutées aux niveaux hiérarchiques inférieurs d'être promus en interne vers des postes de direction<sup>19</sup>. Ce système défavorise la promotion interne et opte pour le recrutement externe.

---

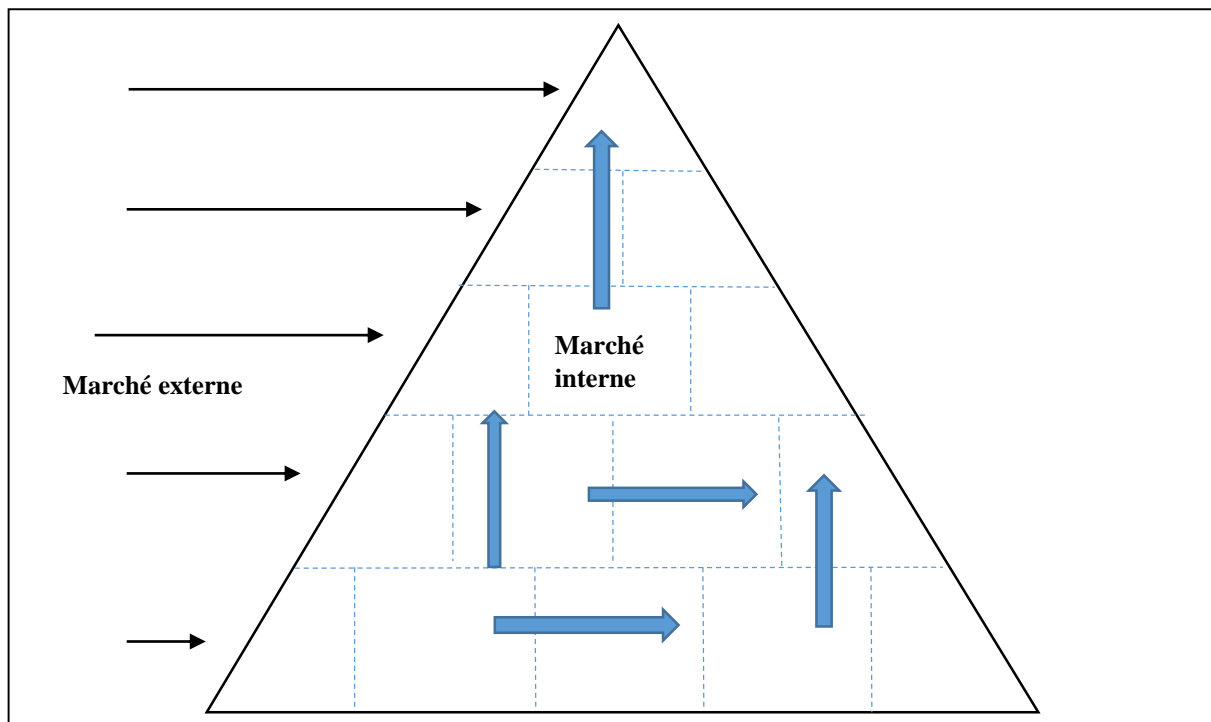
<sup>18</sup>FERRARY, (M), Op.cit, p.120

<sup>19</sup>Ibid., p.123

**SCHEMA N° 1-01 : Système de gestion des carrières ouvert**

Source : FERARY (M), *Management des ressources humaines*, p.120

- Le système de gestion des carrières fermé : il est l'opposé du système de gestion de carrière ouvert. Les entreprises qui suivent ce système, se pourvoient de dirigeants et de cadres supérieurs à travers la promotion interne. Ces entreprises recrutent leurs collaborateurs dès qu'ils terminent leur études universitaires, et leur donne toute la possibilité de franchir les échelons hiérarchiques de l'entreprise jusqu'à en atteindre la direction.

**SCHEMA N° 1-02 : Le système de gestion des carrières fermé**

Source : FERARY, (M) *Management des ressources humaines*, p.121

**I.2.6. Modèles de la gestion des carrières**

Chaque entreprise adopte un modèle de gestion de carrière qui convient à sa stratégie ressources humaines mise en œuvre. Il existe quatre modèles de gestion des carrières :

- Le modèle traditionnel (ou bureaucratique) : le principe de ce modèle est d'appuyer sur des processus et des outils formalisés, afin de décider des promotions et confier de plus en plus de responsabilités à ceux qui accèdent aux niveaux hiérarchiques supérieurs<sup>20</sup>.
- Le modèle professionnel : ce modèle est basé sur l'expertise et le savoir. Les collaborateurs évoluent à travers la mobilité horizontale plus que la mobilité verticale, il les incite à acquérir le maximum de savoir et d'expertise possibles, afin qu'ils soient polyvalents.

<sup>20</sup>BENCHEMAN, (F) et GUALINDO, (G) : *mémentos LMD gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2015, p.86

- Le modèle entrepreneurial : repose sur la valorisation de l'initiative individuelle<sup>21</sup>. Les entreprises ancrées dans cette perspective favorisent l'innovation et les parcours différenciés des ressources humaines.
- Le modèle socio-politique : ce sont les relations et les habiletés sociales qui construisent la carrière dans ce modèle<sup>22</sup>.

### **I.3. Mobilité professionnelle**

#### **I.3.1. Définition de la mobilité professionnelle**

« *La mobilité professionnelle renvoie de manière générale à une modification de la situation d'emploi de l'employé* ». <sup>23</sup>

Elle se traduit par un changement dans la fonction du collaborateur concerné, elle l'ambitionne soit, à évoluer dans son environnement professionnel immédiat, ou de s'engager dans une démarche de changement de métier en lui donnant les moyens.

#### **I.3.2. Types de la mobilité professionnelle**

La mobilité professionnelle recouvre plusieurs situations. Au départ, on distingue deux types de la mobilité : la mobilité externe et la mobilité interne.

La mobilité externe : représente le changement de l'entreprise par l'employé dû à plusieurs causes : le licenciement, la fin de contrat à durée déterminée et la démission.

La mobilité interne : synonyme de recrutement interne. Elle regroupe : la mobilité verticale, la mobilité fonctionnelle (ou horizontale) et la mobilité géographique (ou d'environnement).

- La mobilité verticale : désigne l'évolution hiérarchique de la ressource humaine au sein de l'entreprise. Il s'agit le plus souvent d'une promotion de la ressource humaine, dont l'entreprise considère qu'elle a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur<sup>24</sup>.
- La mobilité horizontale (ou fonctionnelle) : désigne un changement de poste ou de métier sans changement de niveau hiérarchique. Elle permet de développer de nouvelles compétences chez les collaborateurs.

---

<sup>21</sup>BENCHEMAN, (F) et GUALINDO, (G) : Op.cit, p.86

<sup>22</sup>Ibid., p.86

<sup>23</sup>ÉLINE, (N) : *gestion des ressources humaines*, édition Dunod, 2014, p.152

<sup>24</sup>PERETTI, (J-M) : *ressource Humaine et gestion de personnel*, Op.cit, p.122

- La mobilité géographique : désigne le changement du lieu de travail sur l'échelle nationale ou internationale. Elle est parfois une manière de procéder à une forme de mobilité verticale.

La mobilité professionnelle peut être imposée sur les ressources humaines de l'entreprise, comme elle peut être choisie et initiée par eux.

### **I.3.3. Les objectifs de la mobilité professionnelle**

- Pour l'entreprise :
  - Elle permet d'adapter les ressources humaines quantitativement et qualitativement aux besoins de l'entreprise ;
  - Elle est un levier de motivation et de fidélisations des collaborateurs, lorsqu'elle se traduit par des possibilités multiples de parcours professionnels diversifiés et attractifs<sup>25</sup> ;
  - Elle permet de développer la polyvalence des collaborateurs, et fournir à l'entreprise les meilleures compétences ;
  - Elle représente le meilleur moyen pour garder les collaborateurs talentueux.
- Pour les ressources humaines :
  - Elle permet aux collaborateurs de développer leur employabilité ;
  - Elle permet aux collaborateurs de multiplier les expériences et les activités dans des environnements différents ;<sup>26</sup>
  - Elle est une source de volonté pour les ressources humaines pour continuer l'apprentissage des nouveaux savoirs.

---

<sup>25</sup>BOURNOIS, (F) et autres : *RH les meilleurs pratiques*, édition Eyrolles, 2007, p.249

<sup>26</sup>Ibid., p.249

## **II. Processus de la gestion des carrières**

Les décisions de gestion des carrières et des mobilités sont dans la plupart des cas reliés aux dispositifs d'appréciation. À partir de cette appréciation, le GRH émane les actions de : promotion, formation, mobilité horizontale, détection de potentiel, sanction.

### **II.1. Orientation professionnelle**

#### **II.1.1. Définition de l'orientation professionnelle**

*« L'orientation est la démarche qui peut le mieux permettre aux salariés de se situer, et de développer des stratégies les conduisant à faire les meilleurs compromis possibles entre leurs aspirations personnelles et les attentes de l'entreprise ».*<sup>27</sup>

L'orientation professionnelle est présente lorsqu'il s'agit de mettre en place des politiques de mobilité ; elle a pour but principal d'atteindre grâce aux mobilités internes, une meilleure adéquation qualitatives des compétences<sup>28</sup>.

#### **II.1.2. Pratiques de l'orientation professionnelle**

Ces pratiques visent en grande partie à informer tout l'ensemble des ressources humaines sur les possibilités de mobilité au sein de leur entreprise. Il existe plusieurs pratiques telles que :

- **Intranet emploi** : cet outil sert à communiquer auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise, tous les postes disponibles, car chaque collaborateur est supposé connaître précisément les opportunités de mobilité au sein de son organisation.  
Il permet également aux ressources humaines de publier leur CV ou de postuler directement en ligne<sup>29</sup> ;
- **Les espaces mobilités** : ces espaces offrent aux collaborateurs la documentation et les informations nécessaires tels que : les différents métiers de l'entreprise, le plan de formation, des fiches sur leurs droits en matière de mobilité géographique et des logiciels d'auto-orientation afin de permettre à chacun d'eux de construire son projet d'évolution professionnel ;

---

<sup>27</sup>PERETTI, (J-M) : *Ressources Humaines*, Op.cit, p.256

<sup>28</sup>Ibid., p.257

<sup>29</sup>Ibid., p.257

- **Le conseil** : cette pratique est accomplie par les gestionnaires de carrières « *mobility managers* », pour répondre aux besoins de conseils des ressources humaines et assurer leur suivi professionnel, afin qu'ils puissent préparer leur projet d'orientation ;
- **Le mentoring** : La gestion des carrières peut être appréhendée comme étant l'accompagnement au sein de l'entreprise du cycle de vie de la ressource humaine entre son recrutement et son départ. Le système de mentoring permet d'établir une relation privilégiée entre un nouvel arrivant et un employé plus ancien pour lui transmettre ses savoirs et faciliter son intégration et sa carrière. Il a aussi comme objectif de lui apporter un soutien psychologique qui peut être déstabilisé par son arrivée dans un nouvel environnement<sup>30</sup>.

Le mentoring est considéré comme une relation personnelle orientée vers des objectifs de développement professionnel et personnel à moyen terme. Son but ultime est de permettre à l'employé d'acquérir la confiance en soi et avoir une capacité à agir sur son développement professionnel. Il est basé sur des activités dont l'influence s'exerce sur plusieurs plans (intégration professionnelle, relève, réalisation personnelle, etc.).

## **II.2. Appréciation des potentiels et des performances**

### **II.2.1. Définition du potentiel**

*« Pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne, pour accéder à un niveau de responsabilité supérieur dans son propre métier ou d'évoluer dans un autre métier, à niveau de responsabilité supérieur ou équivalent ».*<sup>31</sup>

La notion du potentiel désigne la possibilité d'évolution d'un collaborateur au sein de l'entreprise. Le potentiel est constitué d'un ensemble de dispositions personnelles (aptitudes, capacité, qualité...), encore incomplètement exploitées qui peuvent permettre à une personne d'évoluer ou de s'orienter vers de nouvelles responsabilités ou missions.

La gestion des carrières s'attache au parcours de carrière, à la succession de postes occupés par l'individu. De ce fait, le potentiel est perçu comme la probabilité d'un individu de recevoir une promotion.

---

<sup>30</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *management des ressources humaines (entre marché de travail et acteurs stratégiques)*, édition DUNOD, 2014, p.114

<sup>31</sup> COHEN-HAEGEL, (A), *toute la fonction Ressource Humaine*, édition DUNOD, 2010, p.179

### II.2.2. Définition de l'appréciation

*« L'appréciation est une activité stratégique de management (dans la mesure où elle est un outil de progrès pour l'entreprise à travers le progrès des personnes) quand elle fonctionne en cohérence avec la définition des missions et la fixation des objectifs. »<sup>32</sup>*

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement de carrière. Elle a pour but d'évaluer le travail fourni par chaque individu dans l'entreprise, donner une valeur à la contribution de chacun dans la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs et connaître le potentiel des compétences afin de rationaliser les décisions concernant les carrières des ressources humaines et bâtir des différents programmes tels qu'un plan de formation, le coaching, la promotion... ; en fonction des besoins et des insuffisances constatés chez les collaborateurs.

Afin que l'entreprise assure un système d'appréciation crédible, elle doit se mettre d'accord avec chacun de ses ressources humaines sur les points suivants<sup>33</sup> :

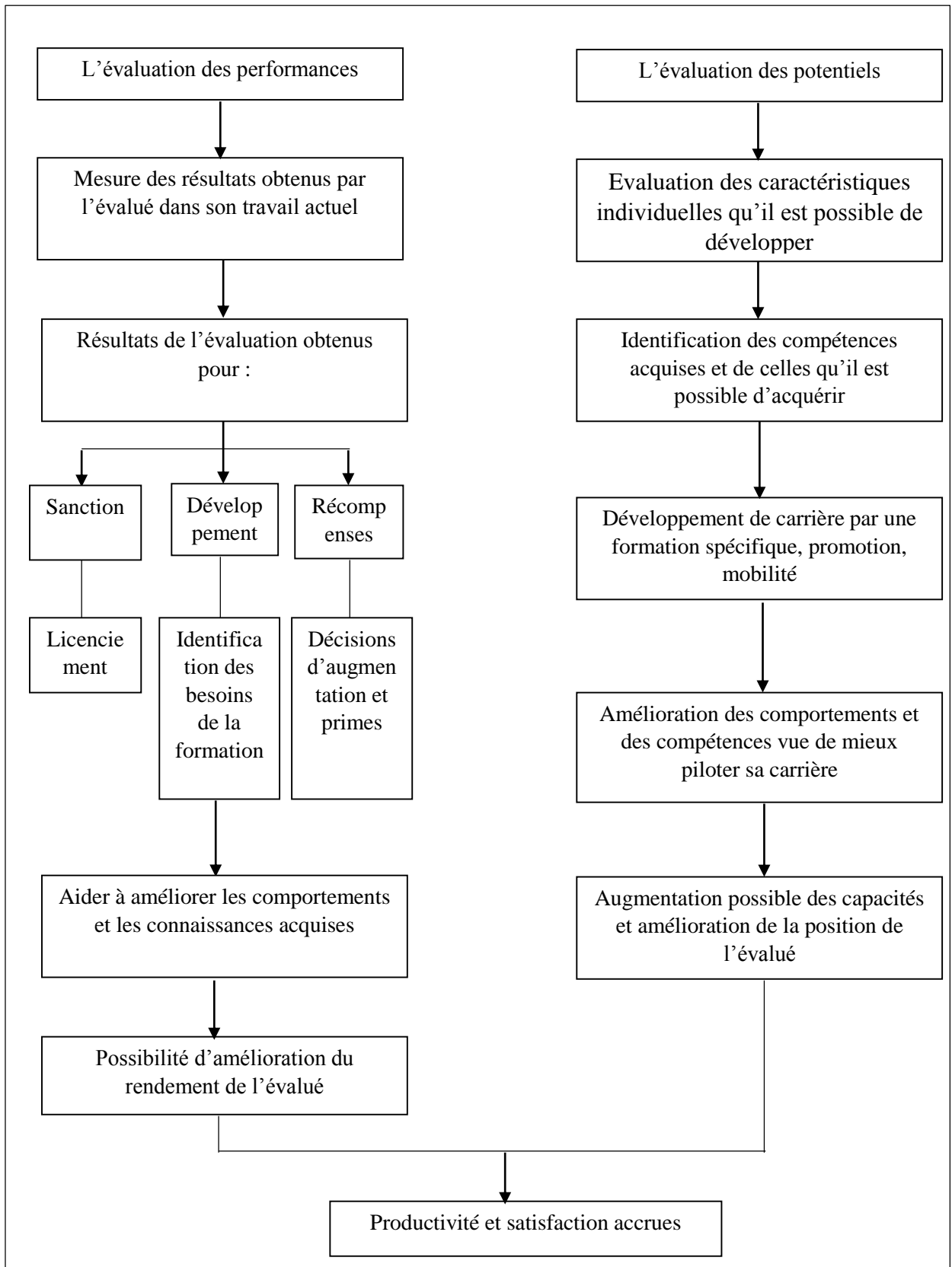
- La définition des missions ;
- La fixation des objectifs qualitatifs et quantitatifs ;
- La mise en place des instruments de mesure, de suivi et des critères d'appréciation.

---

<sup>32</sup>DIRIDOLLOU, (B) : *manager son équipe au quotidien*, édition Eyrolles, 2016, p.34

<sup>33</sup>Ibid., p.34

**SCHEMA N° 1-03 : Différences entre évaluation des potentiels et des performances**



Source : PERETTI, (J-M), *Ressources humaines*, p.265

### II.2.3. Objectifs de l'appréciation

Le système d'appréciation permet dans le cadre de la gestion des carrières<sup>34</sup> :

- D'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité ;
- De situer les compétences, les méthodes de travail et la personnalité ;
- De situer les compétences, les aptitudes actuelles et futures et, donc d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance.

C'est à partir de cela que l'entreprise prendra des décisions concernant :

- Les modifications à apporter sur un poste donné ;
- L'identification des progrès et des objectifs de professionnalisation à réaliser par chaque collaborateur ;
- Les actions de formation, de promotion, mutation, changement d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité pour chaque individu.

### II.2.4. Pratiques de l'appréciation

Les systèmes d'appréciation couvrent la totalité du personnel. Ils maintiennent des grilles d'appréciation qui contiennent plusieurs critères et diffèrent selon les catégories socioprofessionnelles (exécutions, maîtrises et cadres). C'est à l'entreprise de construire son propre système d'appréciation qui répond à ses caractéristiques et ses objectifs.

En règle générale, les grilles d'appréciation abordent les critères suivants<sup>35</sup> :

- Les résultats dans le poste actuel (la connaissance du travail, qualité et quantité de travail, respect des consignes...) visent à mesurer la performance ;
- Orientation (l'intéressé est-il bien à sa place dans le poste qu'il occupe ? serait-il qualifié pour d'autres travaux ?) ;
- Appréciation du potentiel (potentiel de commandement, potentiel de promotion...)
- Perspectives de développement de personnel.

---

<sup>34</sup>PERETTI, (J-M) : *la gestion des ressources humaines*, Op.cit, p.81

<sup>35</sup>Ibid., P.82

Chaque critère contient plusieurs éléments qui sont évalués sur une échelle de notation. Une large place pour chaque critère est réservée aux observations.

Chaque collaborateur (n) est noté par son supérieur direct (n+1), puis cette notation sera revue par son supérieur au deuxième degré (n+2)

#### **II.2.4.1. Evaluation 360°**

Le 360° est une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un manager faite par son entourage professionnel. Dans un premier temps, un questionnaire sera distribué à la personne évaluée, à son supérieur et à un échantillon anonyme de collègues et de subordonnés. Puis les évaluateurs (y compris l'intéressé) attribuent des notes sur les items du questionnaire. Les résultats seront traités par un cabinet, puis un consultant ou un responsable des ressources humaines ; afin d'établir un plan d'action pour améliorer ses performances.<sup>36</sup>

L'évaluation 360° va permettre au manager évalué de mieux se connaître grâce à la vision que ses collaborateurs et ses supérieurs ont de lui.

#### **II.2.4.2. Entretien annuel d'appréciation**

*« Entretien entre un salarié et sa hiérarchie, généralement dans le cadre d'une procédure formalisée appuyée par des documents spécifiques (guide d'entretien, grille d'évaluation) permettant de faire le point sur les résultats et sur les objectifs, de communiquer les appréciations sur le travail et d'en discuter, d'étudier les besoins de formation et les évolutions de carrière ».*<sup>37</sup>

L'entretien annuel d'appréciation est un acte de management et un moment privilégié de communication entre la ressource humaine et son manager. Il donne l'occasion au collaborateur de s'exprimer sur ses résultats, ses satisfactions et insatisfactions, ses ambitions et ses attentes vis-à-vis de son encadrement. Parallèlement il donne l'occasion au manager d'apprécier la contribution du collaborateur par rapport à ce que lui a été demandé durant toute l'année, de reconnaître ses réussites, de l'aider à analyser ses difficultés, de formuler des objectifs qualitatifs et quantitatifs et l'informer sur les points de satisfactions et insatisfaction de l'entreprise à son égard.

---

<sup>36</sup>MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit, p.78

<sup>37</sup>PERETTI, (J-M), *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 2011, p.119

- **Préparation de l'entretien :**

Avant d'entamer l'entretien, il faut que le manager et le collaborateur soient bien préparés.

L'entretien annuel d'appréciation se déroule en quatre phases fondamentales :

La première phase est consacrée pour l'accueil : dans cette phase le manager doit rassurer son collaborateur, donc il veillera à détendre l'atmosphère, à l'inviter à s'installer confortablement, à s'exprimer calmement, également il doit le rappeler sur la place et le rôle de l'entretien dans l'entreprise et l'informer sur les conséquences de l'entretien (la redéfinition des objectifs, mise en place d'un plan de formation, la mobilité).

La deuxième phase est la phase du bilan : elle est divisée en deux parties. Dans la première partie, c'est le collaborateur qui prend la parole pour présenter son bilan (il porte sa propre évaluation). Dans la deuxième partie, le manager va donner sa propre évaluation, il fait ressortir les points forts et les points à améliorer. Entre l'évaluation des deux interlocuteurs, une différence de perception peut se faire jour. Il s'agit de trouver un ajustement quant à l'appréciation à formaliser<sup>38</sup>.

La troisième phase est l'engagement réciproque qui consiste à aboutir aux finalités suivantes :

- Définir avec le collaborateur les objectifs et les résultats à atteindre pour l'année suivante ;
- La recherche commune sur les moyens et les solutions à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles ;
- Elaborer avec la participation du collaborateur les mesures à prendre pour son développement personnel, et l'amélioration de sa performance et de ses compétences.

La dernière phase est la conclusion : étant donné que l'entretien s'est bien déroulé, le manager rappelle les aspects essentiels de l'entretien (l'évaluation globale, les engagements réciproques pris par le collaborateur et lui-même). Il donne à son collaborateur des signes de reconnaissances et l'invite à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup>DIRIDOLLOU, (B) : Op.cit, p.41

<sup>39</sup>COHEN-HAEGEL, (A) : Op.cit, p.248

### II.2.4.3. Résultats de l'évaluation annuelle

L'évaluation annuelle constitue la base de toute action de mobilité, promotion, détection de potentiel, formation. Elle est la pierre angulaire de la gestion des carrières.

#### ➤ **Le plan de développement individuel (le plan de carrière)**

*« Le plan carrière est la définition des étapes de la progression professionnelle d'un salarié compatible avec les disponibilités de postes de l'entreprise et les objectifs et les potentiels individuels. »<sup>40</sup>*

Pour le collaborateur, Le plan de développement individuel précise les compétences spécifiques nécessaires pour progresser dans l'organisation, et organise l'affectation de chaque ressource humaine en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels.

Dans cette étape l'entreprise peut aider le collaborateur à réaliser ses objectifs à travers le coaching et la formation.

- **Le coaching professionnel**

*« Représente une assistance apportée à une personne à partir des besoins professionnels pour développer ses compétences et les mettre en œuvre, l'aider à trouver ses propres solutions et à les appliquer. Cette assistance est apportée par la hiérarchie directe de l'entreprise ou par un consultant externe ».<sup>41</sup>* Le coaching est considéré comme une relation fonctionnelle orientée vers la tâche à accomplir et les besoins à court terme. Son But ultime est la maîtrise des compétences liées à la fonction. Il est basé sur des activités circonscrites autour de l'acquisition de compétences particulières liées à un rôle professionnel.

Pour l'organisation, l'utilisation du plan de développement individuel permet d'identifier le potentiel des ressources humaines disponibles et de mieux définir les orientations et les objectifs pour les années à venir. Basé sur une entente claire concernant la contribution du collaborateur, le PDI oriente la ressource humaine vers le développement des compétences nécessaires à sa formation et maximise les performances en suivant les besoins précis de l'individu.

La ressource humaine doit contribuer à concevoir son propre plan de carrière c'est-à-dire le **pilotage de carrière**<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup>PERETTI, (J-M), *dictionnaire des ressources humaines*, Op.cit, p.215

<sup>41</sup> Ibid., p.215

<sup>42</sup> PERETTI, (J-M) : *ressources humaines*, Op.cit, p.279

« *Pilotage de carrière est la prise en charge personnelle par le salarié de son évolution professionnelle* ». <sup>43</sup>

Cinq étapes peuvent être distinguées pour le pilotage de carrière :

- Analyse du passif professionnel
- Analyse des aspirations, des motivations et des potentialités
- Le choix professionnel et l'orientation
- La stratégie de changement et de plan d'action

Pour chaque étape, une série de questions oriente la réflexion personnelle.

- I. - Qu'est-ce que j'ai fait ?
  - Quelles sont les fonctions par lesquelles je suis passé ?
  - Qu'est-ce que l'entreprise m'a apporté ?
  - Qu'est-ce que j'ai apporté à l'entreprise ?
- II. - Quelle est la place que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport à ma vie personnelle et familiale ?
  - Qu'est-ce que je veux faire ?
  - Qu'est-ce que je peux faire ?
  - Quelles sont mes contraintes ?
- III. - Parmi le champ des « possibles », quel est finalement le choix que je privilégie (en termes de type de fonction, d'entreprise et de lieu géographique) ?
  - Quel est le marché interne ou externe pour ce (ou ces) choix ?
  - De quelles informations complémentaires ai-je besoin et où vais-je les trouver ?
- IV. - Quels sont mes atouts et mes lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire ?
  - Quels moyens de formation mettre en œuvre ?
  - Quels autres moyens : information, réseau de relation ?
- V. - Comment vais-je m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ?
  - Quel calendrier et quelles étapes intermédiaires me fixe-je ?
  - La prospection du marché interne ou externe ?

---

<sup>43</sup> PERETTI, (J-M) : *dictionnaire des ressources humaines*, Op.cit, p.195

- Les moyens de négociation ?

### ➤ La détection du potentiel

Il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste des collaborateurs éligibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation. L'outil le plus approprié est l'assessment center.

L'assessment center : « est une méthode qui permet de mettre en relief les points positifs et les points à améliorer des comportements des ressources humaines par rapport à une fonction. Il est constitué par une série de simulations faites sous observation et qui permettent de se placer par anticipation dans l'évolution professionnelle future pour laquelle on est appréciée ». <sup>44</sup>

Les candidats sont mis dans des situations aussi proches que possible de la réalité de leurs responsabilités futures. L'observation des réactions par des évaluateurs spécialement formés permet une meilleure sélection, ainsi que la détection des besoins de formation spécifique.

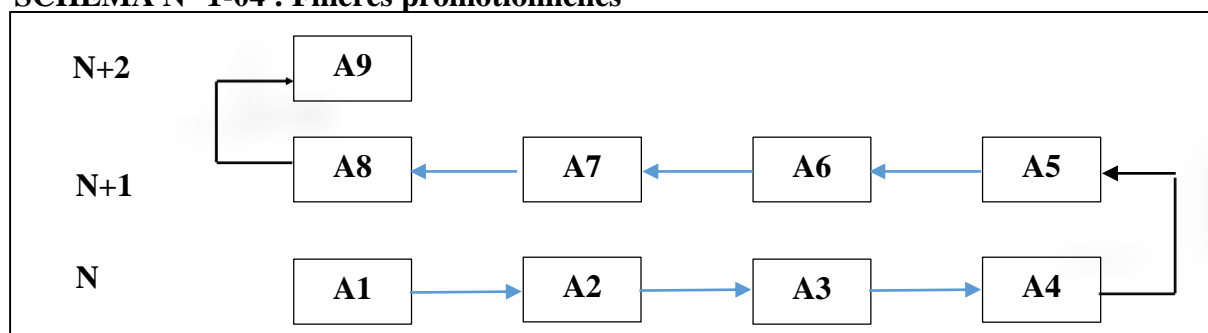
La simulation peut consister en une discussion de groupe : un groupe de candidat est réuni et on lui demande d'engager une discussion sur un thème professionnel. Les candidats sont observés et notés sur leurs capacités et le sens de leadership, leur influence sur les autres, leur esprit d'analyse, de synthèse et de négociation <sup>45</sup>.

La sélection officielle des potentiels doit être le fait de la hiérarchie au plus haut niveau sur la base d'évaluations élaborées.

### ➤ Les promotions et la mobilité horizontale

Le schéma ci-après, explique le processus de l'obtention des promotions d'une manière générale.

**SCHEMA N° 1-04 : Filières promotionnelles**



Source : PERETTI, (J-M) : *ressources humaines*, p.278

<sup>44</sup>PERETTI, (J-M) : *la gestion des ressources humaines*, Op.cit, p.85

<sup>45</sup>MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *GRH, pilotage sociale et performance*, Op.cit, p.86

Pour occuper l'un des postes de niveau N+1, il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes de A1 à A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même pour un poste de niveau N+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées aux ressources humaines.<sup>46</sup>

Ceci revient à dire que l'obtention des promotions repose essentiellement sur l'évaluation, et ne se concrétise pas seulement par la mobilité verticale, mais aussi par la mobilité horizontale.

Nous distinguons quatre types de promotions :

- La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste avec changement de qualification (la mobilité horizontale) ;
- La promotion de catégorie : signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier, accession à l'encadrement pour la maîtrise (la mobilité verticale) ;
- L'augmentation de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations ;
- La promotion collective : touche toute les ressources humaines d'un même groupe de travail.

➤ **Le plan de formation**

« Cessez d'apprendre est professionnellement mortel »<sup>47</sup>

Le DRH après avoir donné son jugement et écouté les souhaits et les attentes de chaque collaborateur lors de l'entretien annuel d'évaluation, peut envisager une action de formation pour les collaborateurs qui sont dans les situations suivantes :

- Dans le cas où un ou des collaborateurs feront l'objet d'une mobilité interne, afin de leur faciliter l'adaptation avec leurs nouveaux postes ;
- Dans le cas où un ou plusieurs collaborateurs trouvent des difficultés dans l'exécution d'une tâche de leur fonction par exemple (l'utilisation de l'outil informatique) ;

---

<sup>46</sup> PERETTI, (J-M) : *ressources humaines*, op.cit, p.278

<sup>47</sup> BRILMAN, (J) et autre : *le management de la performance*, éd. D'organisation, Paris,2006.

- Pour développer les compétences des collaborateurs et améliorer leur rendement ;
- Dans le cas où le collaborateur exprime le souhait de faire une formation qui a une relation avec son métier.

➤ **Le bilan professionnel**

*« Le bilan professionnel est une synthèse d'inventaire des parcours professionnelles d'un individu (connaissances, expériences, savoir-faire, savoir-être, compétences, traits de personnalité etc...) ».*<sup>48</sup>

Il permet de mieux canaliser le profil d'un collaborateur au sein de son entreprise, il peut aussi choisir les objectifs de son évolution, examiner son expérience et définir son propre potentiel d'évolution

Le bilan professionnel est pour l'entreprise un outil d'anticipation et de décision de l'évolution de carrière de collaborateur et pour le collaborateur un outil de prendre des décisions concernant l'orientation de son devenir professionnel.<sup>49</sup>

➤ **Le bilan de compétence**

*« C'est un bilan devant permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et/ou personnel et le cas échéant, un projet de formation. Il comprend une analyse des motivations et intérêts professionnels et personnels, une identification des compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, une évaluation des possibilités d'évolution professionnelle ».*<sup>50</sup>

Il se déroule en 3 phases :

- Une phase préliminaire : pour définir les besoins du collaborateur, et présenter les méthodes et techniques utilisées lors de son évaluation ;
- Une phase d'investigation : pour analyser les motivations du collaborateur, identifier ses compétences et déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle ;

---

<sup>48</sup> PERETTI, (J-M) : *dictionnaire des ressources humaines*, Op.cit, p.33

<sup>49</sup> PERETTI, (J-M) : *ressources humaines*, Op.cit, p.276

<sup>50</sup> PERETTI, (J-M) : *dictionnaire des ressources humaines*, Op.cit, p.31.

- Une phase de conclusion : pour établir un projet professionnel réaliste et prévoir les étapes de sa mise en œuvre.

Il constitue une base solide pour mieux se projeter dans l'avenir et développer le parcours professionnel de chaque collaborateur.

➤ **L'entretien de carrière (entretien professionnel)**

*« Entretien de carrière est un entretien entre le collaborateur et un gestionnaire de carrière interne ou un consultant externe, permettant de faire le bilan de l'évolution professionnelle passée et de dégager les principales pistes d'évolution à moyen et à long terme et leurs conditions de mise en œuvre ».*<sup>51</sup>

Pour le collaborateur, l'entretien professionnel offre de nombreux avantages : il peut devenir acteur de son évolution professionnelle, exprimer ses souhaits d'évolution et établir un plan d'action ou encore se positionner par rapport aux compétences requises à son poste de travail.

Pour l'entreprise, il est tout aussi bénéfique. C'est en effet une occasion de recenser les besoins individuels de formation, de faire un bilan du fonctionnement de l'équipe de travail, de faire progresser ses collaborateurs et encore de favoriser la motivation, l'implication et la responsabilité des collaborateurs.

➤ **Organigramme de remplacement (le plan de succession)**

*« L'organigramme de remplacement, est un organigramme proposant pour les principaux postes le ou les noms de personnes pouvant à court terme (dans le mois), à moyen terme ou à long terme pallier à une vacance imprévue ou planifiée. Il suggère des noms de cadres à potentiels et contribue à les gérer. Il permet de planifier la relève ».*<sup>52</sup>

L'organigramme de remplacement constitue un support à la planification de la relève. Le comité de carrière constitue l'instance qui définit cet organigramme.

### **III. Enjeux de la gestion des carrières**

Les parcours professionnels sont de plus en plus divers, la gestion des carrières doit assurer le suivi des ressources humaines durant toutes les étapes de leur vie professionnelle.

---

<sup>51</sup> PERETTI, (J-M) : *dictionnaire des ressources humaines*, Op.cit, p.111

<sup>52</sup> Ibid.,p.184

### **III.1. Gestion des hauts potentiels (les talents)**

La gestion des hauts potentiels est une nécessité pour les entreprises (généralement les grandes) qui doivent préparer de nouveaux dirigeants pour les postes clés.

#### **III.1.1. Traits des hauts potentiels**

*« Un haut potentiel est un collaborateur auquel est attribué un potentiel élevé, c'est-à-dire, auquel est affectée une possibilité forte d'accéder aux niveaux les plus élevés de l'entreprise. »<sup>53</sup>*

Ils sont identifiés comme ayant une capacité certaine à manager et à évoluer dans la hiérarchie rapidement. Ces talents sont plutôt jeunes (de 25 ans à 40 ans), ils possèdent des aptitudes managériales telles que : être très performants, la capacité de diriger une équipe, être à l'aise dans la prise des décisions, être un leadership affirmé. Aussi, un haut potentiel doit être disposé à la mobilité internationale, voire parler plusieurs langues. Enfin un haut potentiel est un futur dirigeant à court ou moyen terme.

Ces critères diffèrent d'une entreprise à une autre ce qui implique une diversification des profils des talents dans les entreprises.

#### **III.1.2. Identification des hauts potentiels**

Des outils sont développés dans les entreprises pour identifier leur haut potentiel tels que :

- **People review** : c'est un temps d'analyse en comité des situations professionnelles des différents cadres de l'entreprise, afin d'identifier les potentiels susceptibles de progresser, de définir les orientations individuelles et de réfléchir aux plan de remplacement ;<sup>54</sup>
- **Comité de carrière** : *« outil de gestion formalisé des carrières, il est généralement organisé et instruit par le DRH. Animés par les membres de la direction générale des filiales ou des groupes, réunis une fois à deux fois par an, il valide le fait que l'individu a ou non, un haut potentiel, décide de parcours de certains cadres, et prend éventuellement des mesures spécifiques (rémunération, formation, mobilité, etc..). Il est appelé aussi revue de remplacement ou comité-cadre ».*<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>PERETTI, (J-M) : *dictionnaire des ressources humaines*, Op.cit, p.140

<sup>54</sup>Ibid., p.223

<sup>55</sup>ibid, p.62

### **III.1.3. Management de carrière des hauts potentiels**

Deux dispositifs sont mis en place pour gérer les hauts potentiels dans les entreprises :

- L'offre de formation est souvent spécifique

Il existe, au sein des grandes entreprises, deux approches distinctes quant à la formation des hauts potentiels : soit l'entreprise fait le choix d'une approche de formation individuelle, soit elle développe des formations spécifiques à l'intention de l'ensemble de ses hauts potentiels. Certaines entreprises combinent ces deux approches pour leur offrir des formations correspondantes le plus précisément possible à leurs besoins de développement.<sup>56</sup>

- Personnaliser les parcours de carrière

Outre que les formations spécifiquement développées pour leurs hauts potentiels, les entreprises élaborent de véritables parcours de carrière pour les fidéliser et les faire évoluer. De même les hauts potentiels font souvent l'objet d'un suivi spécifique. Ces parcours de carrière sont souvent ponctués d'expériences internationales au sein de l'entreprise et marqués par les fréquents changements de postes occupés par les hauts potentiels<sup>57</sup>.

Un plan de carrière sur mesure est élaboré pour chaque haut potentiel, visant à le challenger régulièrement et à lui donner tous les moyens pour atteindre son potentiel optimal et devenir un futur leader.

### **III.2. Gestion des plafonnements de carrière (plateau de carrière)**

Une ressource humaine se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées.<sup>58</sup>

Il est nécessaire de distinguer entre le plateau de carrière objectif (observable) associé à la stabilité d'un individu dans le poste ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années, et un plateau de carrière subjectif (personnel) qui correspond au sentiment de l'individu d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir.

Ainsi un plateau de carrière est atteint lorsque :

- La probabilité d'une promotion hiérarchique additionnelle se trouve très éloignée ;

---

<sup>56</sup> BOURNOIS, (F), POINT (S) et CROZET (D) : *RH, les meilleurs pratiques*, édition Eyrolles, 2013, p.253

<sup>57</sup> Ibid. P.253

<sup>58</sup> PERETTI, (J-M) : *la gestion des ressources humaines*, Op.cit, p.90

- Les possibilités d'avancement interne deviennent restreintes ;
- Le rythme d'apprentissage d'une personne n'augmente pas durant une certaine période, ce qui se traduit par une phase de stagnation professionnelle réelle ou perçue comme telle.

### **III.2.1. Types de plafonnement de carrière**

#### ➤ Le plateau structurel

Lorsque le collaborateur progresse jusqu'à un point où la structure organisationnelle empêche son ascension consécutive ; c'est-à-dire les possibilités de mobilité horizontale et verticale sont nulles.

#### ➤ Le plateau de contenu

Susceptible de survenir lorsque l'individu fait un travail qui ne représente plus de défis pour lui et qu'il connaît trop bien. Il est conscient qu'il n'y a rien de nouveau à apprendre à son poste actuel et qu'il a peu de chances de se voir confier de nouvelles responsabilités alors qu'il a encore le goût de relever de nouveaux challenges.

#### ➤ Le plateau salarial

Quels que soient les fondements du système de rémunération en vigueur dans une organisation, l'individu est tôt ou tard susceptible d'atteindre le maximum de son échelle de salaire. Cependant, malgré les circonstances, les systèmes de rémunération s'appuient en général sur l'ancienneté (lorsque c'est la base du système, la période nécessaire pour l'atteinte du maximum est connue à l'avance), le mérite (plus l'individu est performant, plus il est susceptible d'atteindre rapidement le maximum) ou les compétences (l'individu est payé selon les tâches et fonctions qu'il peut exercer efficacement ; son salaire est révisé lorsque son éventail de compétences s'élargit). Aussi, lorsque la performance d'un individu est élevée, et qu'il est sujet à un plateau salarial, il aura le sentiment d'être traité inéquitablement.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> [http://www.memoireonline.com/10/10/3973/m\\_Le-sentiment-de-plafonnement-de-carriere-chez-les-travailleurs-le-cas-de-la-CAMTEL7.html](http://www.memoireonline.com/10/10/3973/m_Le-sentiment-de-plafonnement-de-carriere-chez-les-travailleurs-le-cas-de-la-CAMTEL7.html)

### **III.2.2. Stratégies pour faire face au plafonnement de carrière**

La direction des ressources humaines doit appliquer les mesures suivantes :

➤ **La reconsidération de la notion de la réussite dans l'entreprise**

La DRH doit explorer d'autres modes de succès au travail hors de l'ascension, tels que des déplacements latéraux, des nouvelles et différentes affectations dans une même fonction, en allant plus en profondeur dans le domaine d'expertise de chaque collaborateur plafonné ou même leur changer entièrement de domaine.

➤ **La gestion des attentes des collaborateurs plafonnés**

La DRH doit aider les collaborateurs plafonnés à dénicher une mission qui représente un défi particulier, tel qu'un nouveau projet, une tâche additionnelle, remplir la fonction d'un/e collègue pendant son travail ou participer aux activités de comités.

➤ **Apporter un changement à la carrière des collaborateurs plafonnés**

La DRH est censée chercher une alternative au sein de l'organisation, envisager un transfert géographique sur un nouveau lieu d'affectation ou, y compris, à une autre filière. Réaliser une bifurcation sur la trajectoire professionnelle (considérer la possibilité d'une formation mutuelle) afin de trouver la stimulation et le défi générés par un nouvel environnement.

### **III.3. Gestion des départs**

Le départ du salarié marque la fin de son parcours professionnel au sein de l'organisation. Les causes de départ sont diverses : démission, fin de contrat à durée déterminée, retraite, licenciement (économique ou non économique), rupture conventionnelle et force majeure.

Selon l'**art.66 de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** :

La relation de travail cesse par l'effet de :

- La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;

- La démission ;
- Le licenciement ;
- L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- Le licenciement pour compression d'effectifs ;
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- La retraite ;
- Le décès.

➤ **La démission**

Selon l'**art. 68 de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *La démission est un droit reconnu au travailleur. Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit. Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les conventions ou accords collectifs* ».

La DRH doit chercher les raisons qui ont poussé le salarié à donner sa démission parce qu'un départ peut être révélateur de dysfonctionnements internes, de la non prise en compte d'attentes du salarié ou de l'inadaptation de certaines politiques ressources humaines<sup>60</sup>. L'entretien de départ est l'outil le mieux placé qui permet d'approfondir les raisons de départ du salarié et améliorer la politique de fidélisation.

➤ **La retraite**

L'âge légal de départ en retraite en Algérie est de 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes selon **la loi n°83-12 du 02 juillet 1983 relative à la retraite**.

Il existe d'autres formalités du départ à la retraite :

- La retraite anticipée :

Fixée par le décret 94-10 du 26 mai 1994, la retraite anticipée stipule que l'intéressé doit avoir au minimum 50 ans d'âge (45 ans pour les femmes) et réunir un minimum de 20 ans d'activité.

---

<sup>60</sup> PERETTI, (J-M) : *la gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, 2013, p.94

Le concerné doit avoir exercé pendant 3 ans sans discontinuité au sein de l'entreprise durant les 10 dernières années avant la mise à la retraite.

Autre condition requise, l'employeur doit établir une liste des concernés par cette retraite après discussion avec les partenaires sociaux. Cette liste exigée par la C.N.R et la CNAC, doit être visée par l'inspection du travail.

L'employeur doit verser une contribution d'ouverture de droit (C.O.D) pour chaque travailleur admis en retraite anticipée. Le montant de la C.O.D varie selon le nombre d'années.

- La retraite proportionnelle :

Elle est attribuée lorsque le salarié exprime la demande et s'il remplit les conditions suivantes : être âgé au moins de 50 ans et justifier d'un minimum de 20 années de travail et de cotisation sécurité sociale.

Pour les travailleurs salariés de sexe féminin, l'âge et la durée d'activité sont réduits de 5 ans, portant ainsi l'âge à 45 ans et la durée de travail à 15 ans.

Nous signalons que la loi de la retraite est en cours de discussion à propos la retraite anticipée.

#### ➤ **Le licenciement économique**

Selon l'**art. 69 de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *Lorsque des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs* ».

Selon l'**art. 70 de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *Avant de procéder à une compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment :*

- *A la réduction des horaires de travail ;*
- *Au travail à temps partiel tel que défini dans la présente loi ;*
- *A la procédure de mise à la retraite conformément à la législation en vigueur ;*
- *A l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises. En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité de licenciement pour compression d'effectifs ».*

Selon l'**art. 71 de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *Les modalités de compression d'effectifs sont fixées après épuisement de tous les moyens susceptibles d'y interdire le recours, sur la base notamment des critères d'ancienneté,*

*d'expérience et de qualification pour chaque poste de travail. Les conventions et les accords collectifs précisent l'ensemble des modalités fixées ».*

➤ **Le licenciement non économique**

Selon l'**art. 73 de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *Le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans les cas de fautes graves commises par le travailleur.*

*Outre les fautes graves sanctionnées par la législation pénale, commises à l'occasion du travail, sont notamment considérées comme fautes graves et susceptibles d'entraîner le licenciement sans délai-congé ni indemnités, les actes par lesquels le travailleur :*

- *Refuse sans motif valable d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ou celles dont l'inexécution pourrait porter préjudice à l'entreprise et qui émaneraient de la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs ;*
- *Divulgue des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologie, processus de fabrication, mode d'organisation ou des documents internes à l'organisme employeur, sauf si l'autorité hiérarchique l'autorise ou si la loi le permet ;*
- *Participe à un arrêt collectif et concerté de travail en violation des dispositions législatives en vigueur en la matière ;*
- *Commet des actes de violence ;*
- *Cause intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matières premières et autres objets en rapport avec le travail ;*
- *Refuse d'exécuter un ordre de réquisition notifié conformément aux dispositions de la législation en vigueur ;*
- *Consomme de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail. »*

Selon l'**art. 73-1. de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : «*Dans la détermination et la qualification de la faute grave commise par le travailleur, l'employeur devra tenir compte notamment des circonstances dans lesquelles la faute s'est produite, de son étendue et de son degré de gravité, du préjudice causé, ainsi que de la conduite que le travailleur adoptait, jusqu'à la date de sa faute, envers le patrimoine de son organisme employeur ».*

Selon l'**art. 73-5. de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *Le licenciement ouvre droit, pour le travailleur qui n'a pas commis de faute grave, à un délai-congé dont la durée minimale est fixée dans les accords ou conventions collectifs* ».

Selon l'**art. 73-6. de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** : « *Le travailleur licencié a droit pendant la durée de son délai-congé, à deux heures par jour, cumulables et rémunérées, pour lui permettre de rechercher un autre emploi.*

*L'organisme employeur peut s'acquitter de l'obligation de donner le délai-congé en versant au travailleur licencié une somme égale à la rémunération totale qu'il aurait perçue pendant le même temps. La cessation d'activité ne libère pas l'organisme employeur de son obligation de respecter le délai-congé* ».

Selon l'**art. 67. de la loi n° 90.11 du 21 avril 1990** : « *A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes. La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'employeur et du travailleur, nés du contrat de travail ou contrats de formation sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre eux* ».

Un départ d'un collaborateur peut engendrer un enjeu financier limité ou très important. La démission d'un collaborateur difficile à remplacer ou un contentieux né d'un licenciement contesté peuvent avoir un cout élevé. De même l'absence de départ régulier, naturel, peut dégrader la pyramide des âges et ne pas permettre une adaptation permanente. Il est essentiel de suivre de près les départs.

A partir de ce qui d'être cité dans ce chapitre, nous tenons l'idée principale qui met l'accent sur le fait que, la gestion des carrières vise à retenir les ressources humaines de l'entreprise et à les motiver en leur offrant des perspectives de progression dans leur trajectoire professionnelle.

Elle est basée sur des outils destiné à créer des possibilités d'avancement pour les collaborateurs, en même temps, elle relève les défis qui accompagnent leur cycle de vie professionnelle.



**Chapitre 2**

**Motivation des ressources  
humaines dans le travail**

## **Chapitre 2 : Motivation des ressources humaines dans le travail**

Une ressource humaine motivée par son travail présente un comportement et une activité qui s'avèrent très bénéfiques pour l'entreprise. Quel que soit le domaine d'activité, la motivation au travail doit être la préoccupation majeure des organisations, petites ou grandes. La motivation des collaborateurs est en effet la clé de la réussite des entreprises. Tout responsable a donc le devoir de motiver ses collaborateurs.

Parallèlement, tout collaborateur demande de nos jours à avoir un travail qui le motive, à tel point qu'il attend beaucoup de son employeur à ce sujet ; il demande que celui-ci agisse de manière efficace afin de rendre le travail motivant.

La motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail.

Afin de traiter cette thématique nous avons subdivisé ce deuxième chapitre en trois sections : dans la première section, nous aborderons le concept de la motivation au travail avec ses définitions, son évolution et son processus. La deuxième section sera consacrée aux théories principales de la motivation et enfin dans la troisième section, nous allons nous focaliser sur la relation qui existe entre la gestion des carrières et la motivation

### **I. Généralités sur les concepts motivation et motivation au travail**

L'importance de la motivation au travail est souvent mise en avant par les dirigeants parce qu'elle est un moteur pour l'action et agit sur les comportements individuels.

#### **I.1. Evolution de la motivation au travail**

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations. A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les

dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail, etc.).<sup>61</sup>

## **I.2. Définition de la motivation et la motivation au travail**

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Il existe un nombre indéterminé de définitions.

Selon LOURAT (1997) « *Le concept de motivation sert à traduire les aspects dynamiques de la conduite humaine. Il explique les liens entre l'activation de l'énergie interne et son orientation vers des buts particuliers. L'homme agit selon des directions qu'on peut interpréter de façon causale ou projective. Dans le premier sens, la motivation est le fruit de détermination plus ou moins consciente. Dans le second, elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de ses représentations et des enjeux qu'il y voit pour lui-même.* »<sup>62</sup>

« *La motivation est l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation (nature de l'effort), la pertinence (durée de l'effort) et l'intensité (quantité d'énergie) des efforts qu'un individu consacre à son travail.* »<sup>63</sup>

« *La motivation au travail est l'ensemble des aspirations ou des attentes d'un travailleur vis-à-vis son emploi.* »<sup>64</sup>

« *L'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Elle représente la plus précieuse des énergies de l'entreprise car l'efficacité des salariés en dépend.* »<sup>65</sup>

Analyser le concept motivation nécessite de prendre en compte quatre facteurs<sup>66</sup> :

- Le déclenchement du comportement : C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement ;

<sup>61</sup>SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2001, p.410

<sup>62</sup>DJEOUN, (C) : *management et leadership*, édition Dunod, 2014, p.63

<sup>63</sup>SOPARONT, (R) : *organisation et gestion de l'entreprise*, édition Dunod, 2012, p.74

<sup>64</sup>CAVAGNOL, (A), ROULLE et Pascale : *management des organisations*, édition Gualino, 2009, p.363

<sup>65</sup><https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/mesurer-la-demotivation-introduction.html>. (consulté le 28-04-2016 à 10 :56).

<sup>66</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.63

- La direction du comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu ;
- L'intensité du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des 4 objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail ;
- La pertinence du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière des objectifs, à l'exécution fréquente des tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La pertinence du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus.<sup>67</sup>

### **I.3. Importance de la motivation au travail**

L'importance de la motivation renvoie à l'impact de la motivation sur les comportements au travail. La motivation est tout d'abord envisagée comme une source de performance. Un individu motivé serait plus performant qu'un individu non motivé. Les ressources humaines motivées ont une production plus élevée. Du fait de leur plus grande attention à leur travail, elles produisent également des produits et des services de meilleure qualité. Leur motivation est également source d'initiative et de créativité, ce qui favorise l'innovation dans les entreprises. La motivation des collaborateurs est donc un facteur de compétitivité de l'entreprise, ce qui explique l'intérêt de connaître les sources et leviers de motivation.

En plus de l'effet de la motivation sur la productivité des ressources humaines, celle-ci joue également un rôle dans les attitudes des collaborateurs envers leurs organisations. Les collaborateurs motivés sont plus satisfaits de leur travail, ce qui contribue à limiter les revendications et les conflits potentiels et, donc améliore le climat de travail.

---

<sup>67</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.64

Par ailleurs, les ressources humaines motivées ont un taux d'absentéisme moins élevé. Ils manifestent également moins le souhait de quitter leur entreprise, ce qui contribue à réduire le turnover<sup>68</sup>.

La compréhension des sources de la motivation et de ses ressorts est un enjeu managérial. Ainsi l'un des rôles essentiels du manager sera de motiver ses collaborateurs en respectant trois principes fondamentaux<sup>69</sup> :

1. Les collaborateurs n'ont pas nécessairement les mêmes motivations que lui ;
2. Il faut toujours dire à ses collaborateurs que l'on s'occupe d'eux ;
3. De façon pragmatique, il faut leur apporter au quotidien un coaching et un feedback clair.

#### **I.4. Concepts clés de la motivation**

- La motivation intrinsèque : Elle intervient lors d'une activité réalisée uniquement pour le plaisir et pour la satisfaction<sup>70</sup>. Elle est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité.
- La motivation extrinsèque : Elle relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale<sup>71</sup>.
- Le lien entre la motivation et la satisfaction : La satisfaction est le résultat d'une évaluation dans laquelle l'individu mesure l'écart entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit de son emploi<sup>72</sup>.

Elle est le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats effectivement obtenus. Plus les attentes dépassent le résultat obtenu moins la satisfaction est grande<sup>73</sup>. Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence, dans la situation de travail, d'un certain nombre de facteurs source de satisfaction. Certains de ces facteurs

<sup>68</sup>JOSIEN (S), LANDRIEUX (K) : *organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, 2008, p.64

<sup>69</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.66

<sup>70</sup>[http://cms.ac-martinique.fr/discipline/sti1p1/file/stagiaires/la\\_motivation\\_\\_deau\\_saban\\_5.pdf](http://cms.ac-martinique.fr/discipline/sti1p1/file/stagiaires/la_motivation__deau_saban_5.pdf).(consulté le 28-04-2016 à 23:10).

<sup>71</sup>[http://www.memoireonline.com/01/12/5111/m\\_Environnement-psychosocial-et-attitudes-vis--vis-de-la-langue-maternelle--le-cas-des-adolescents26.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5111/m_Environnement-psychosocial-et-attitudes-vis--vis-de-la-langue-maternelle--le-cas-des-adolescents26.html).(consulté le 28-04-2016 à 23:20).

<sup>72</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.64

<sup>73</sup>CAVAGNOL, (A), ROULLE et Pascale : Op.cit, p.363

sont communs avec ceux qui peuvent engendrer la motivation. Nous pouvons être satisfaits sans être réellement motivé mais nous pouvons difficilement être motivés sans ressentir un minimum de satisfaction.

- L'implication : Elle concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du collaborateur aux valeurs de celle-ci. Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même.

L'implication a trois dimensions attitudinales<sup>74</sup> : une dimension affective liée aux émotions et aux sentiments, une dimension cognitive associée à la pensée, au jugement ou encore aux croyances, et une dimension conative regroupant les intentions d'action.

Une causalité circulaire entre les concepts de satisfaction, de motivation et d'implication : c'est trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire.

La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une action, laquelle dépend directement de sa propre motivation. En aval de l'action, la satisfaction rétroagit sur l'amont, au moins partiellement.

Mais si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction, en revanche démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation, sans pourtant garantir son déclenchement. Et la satisfaction, si elle est présente, consolide l'implication<sup>75</sup>.

### **I.5. Processus de la motivation au travail**

De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait (le besoin de nourriture), un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'extirper de son fauteuil et se rendre au réfrigérateur), en vue d'atteindre un certain objectif (engloutir un restant de pizza de la veille) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ (le fauteuil) jusqu'à ce que le cycle recommence<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.64

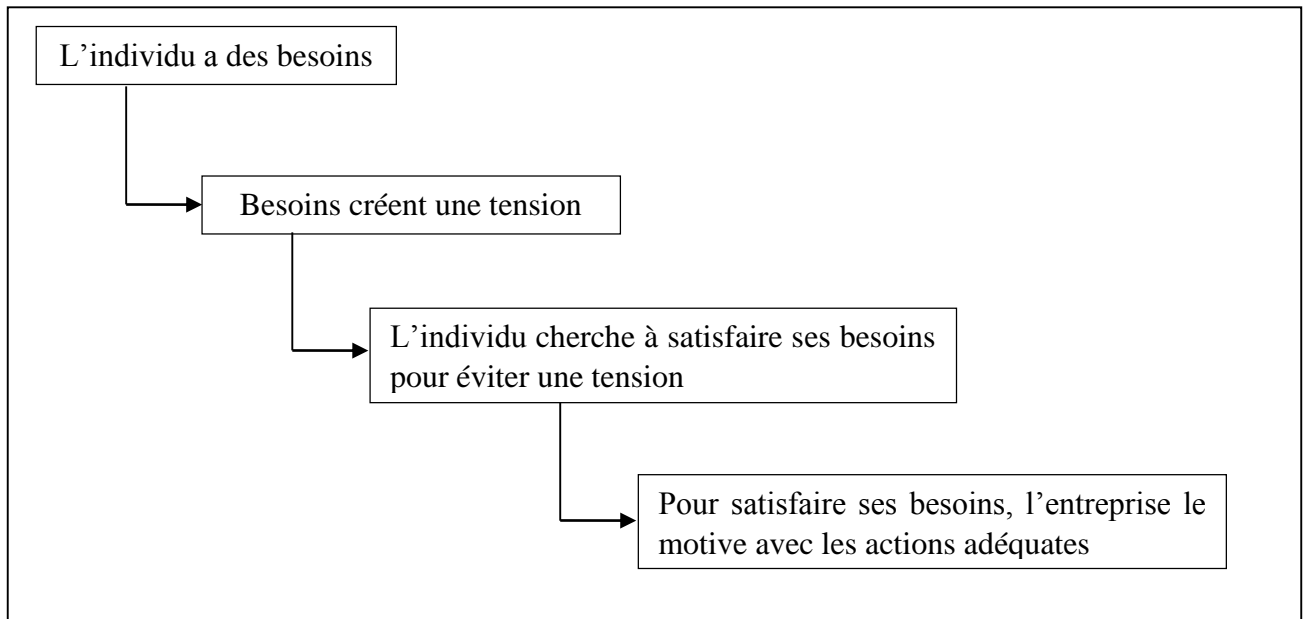
<sup>75</sup>ZERROKI (Mohamed) : *culture d'entreprise & motivation des salariés: cas de l'entreprise Naftal Tlemcen, mémoire magister en management, université d'Oran, 2011, p.118*

<sup>76</sup>[http://www.philo5.com/Textes-references/GaudreauFrancois\\_LaMotivation\\_1994.htm#\\_2](http://www.philo5.com/Textes-references/GaudreauFrancois_LaMotivation_1994.htm#_2) (consulté le 06-05-2016 à 15 :12)

Nous pouvons appliquer ceci au monde du travail ; à cause d'un besoin insatisfait, (besoin d'argent) un individu ressent une certaine tension et un certain inconfort, ce qui le pousse à faire quelque chose (fournir un rendement élevé), en vue d'atteindre un certain objectif (obtenir une augmentation de salaire), qui satisfait le besoin et diminue la tension.

Le schéma suivant montre clairement le processus de motivation :

#### SCHEMA N° 2-01 : Processus de la motivation au travail



Source:[http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation\\_au\\_travail.pdf](http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation_au_travail.pdf). (consulté le 06-05-2016 à 15:36)

## II. Théories de la motivation au travail

Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation.

Deux approches théoriques sont présentées pour mieux comprendre les sources de motivation. Ce sont les théories du contenu et les théories de processus. Les premières tentent de répondre à la question : « *Quels sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?* »<sup>77</sup>. C'est-à-dire par quoi les individus sont motivés. Et les deuxièmes théories expliquent comment les individus sont motivés.

<sup>77</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.68

## **II.1. Théories du contenu**

Pour les tenants de cette approche, la motivation est déterminée par la satisfaction de besoin<sup>78</sup>.

### **II.1.1. Théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW (pyramide de MASLOW)**

Selon l'approche développée par Abraham MASLOW, la motivation naît des besoins à assouvir. Il les hiérarchise en cinq niveaux. Tant qu'un besoin n'est pas assouvi, il constitue une source de motivation. Quand il est satisfait, il ne motive plus, c'est le besoin supérieur de la pyramide qui devient motivant<sup>79</sup>.

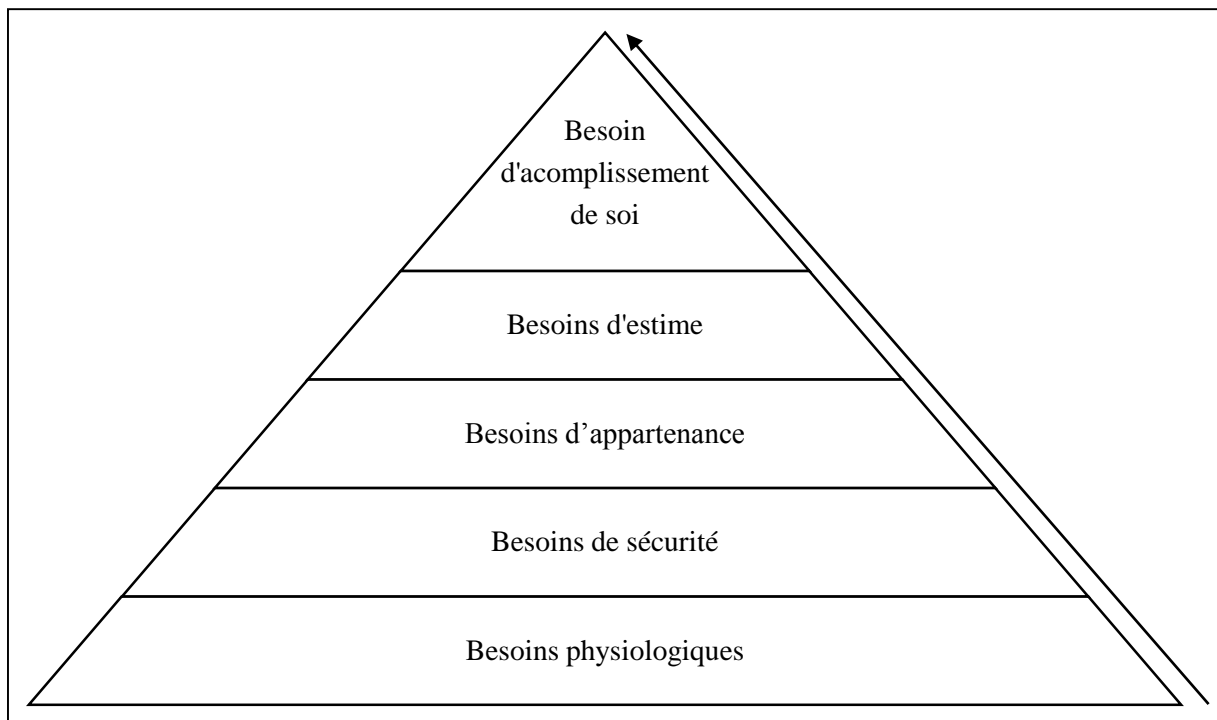
Il distingue ainsi cinq groupes de besoins (Schéma 2-02) :

- Les besoins physiologiques : essentiellement manger, boire et dormir ;
- Les besoins de sécurité : avoir un toit, se vêtir ;
- Les besoins d'appartenance : ou besoins sociaux, c'est-à-dire être accepté dans un groupe, éventuellement même avec un statut dévalorisé, afin d'entretenir des échanges sociaux avec ses membres ;
- Les besoins d'estime : consistent à bénéficier d'un statut valorisant dans un groupe de référence ;
- Les besoins d'accomplissement : personnels, c'est-à-dire avoir la possibilité de satisfaire ses aspirations profondes.

---

<sup>78</sup>SOPARONT, (R) : Op.cit, p.74

<sup>79</sup>BACHY, (B) et HARACHE, (C) : *toute la fonction management*, édition Dunod, 2010, p.356

**SCHEMA N° 2-02 : Pyramide de MASLOW**

Source : Djoun, (C), *management et leadership*, p.69

Cette pyramide peut être comparée à une pyramide adaptée aux envies des collaborateurs au sein de l'entreprise<sup>80</sup> :

- Besoins physiologiques : rémunération adéquate, pauses favorisant le repos et le ressourcement, cadre de travail agréable et horaire de travail raisonnables ;
- Besoins de sécurité : conditions de travail sécuritaires, sécurité d'emploi et avantages sociaux satisfaisants ;
- Besoins d'affiliation : collègues sympathiques, interaction avec les clients et supérieur agréable ;
- Besoins d'estime : responsabilité touchant des tâches importantes, promotion à un poste de niveau supérieur, félicitation et témoignages de reconnaissances de la part du supérieur ;
- Besoins d'accomplissement de soi : travail créatif comportant des défis, participation aux décisions, flexibilité et autonomie dans le travail.

<sup>80</sup>BACHY, (B) et HARACHE, (C), Op.cit., p. 69

A partir de cette classification, nous concluons que le manager doit identifier les besoins non comblés et agir sur ce levier pour obtenir la motivation de ses collaborateurs. Mais lorsque ce besoin sera satisfait, le manager devra agir sur le besoin de niveau supérieur. De plus les individus ne sont pas sensibles aux mêmes besoins, et cette sensibilité varie en fonction des étapes de la carrière professionnelle, de la situation familiale ....etc.

### II.1.2. Théorie bi-factorielle de Frédéric HERZBERG

Dans le prolongement de MASLOW, HERZBERG à la fin des années 1960 a développé la théorie bi-factorielle. En définissant des facteurs d'hygiène, causes d'insatisfaction, et des facteurs de motivation, causes de satisfaction. HERZBERG avait montré dans une échelle de valeurs que ces facteurs étaient influencés par de nombreux critères<sup>81</sup>.

**TABLEAU N° 2-01 : Principaux critères de la théorie bi-factorielle**

Type de facteurs	Facteurs d'hygiène (cause d'insatisfaction)	Facteurs motivation (causes de satisfaction)
Effet du facteur	Le non-respect de ces critères crée un mauvais climat social qui a des répercussions négatives sur l'efficacité du travail	Le respect de ces critères augmente l'intérêt des collaborateurs pour leur travail et donc leur efficacité
Domaines concernés	Politique générale	Accomplissement personnel
	Encadrement compétent	Considération
	Bonnes relation avec les supérieurs	Intérêt du travail
	Niveau de rémunération acceptable	responsabilités
	Bonnes relations dans le groupe	Possibilités de promotion
	Bonnes conditions de travail	
	Bonnes relations avec les subordonnés	
	Respects de la vie privée	
Statut clair		

Source : CAVAGNOL, (A), ROULLE et PASCALE, *Management des organisations*, p.363

La satisfaction des facteurs d'hygiènes n'améliore pas la motivation ; elle provoque uniquement des sentiments positifs à l'égard de la situation de travail ; mais leurs déficiences sont de puissants facteurs d'insatisfaction au travail. La satisfaction des facteurs de motivation engendre la motivation des collaborateurs.

<sup>81</sup> CAVAGNOL, (A), ROULLE et PASCALE : Op.cit, p.363.

Cette théorie arrive aux conclusions suivantes<sup>82</sup> :

- Ce n'est pas parce que l'entreprise élimine un facteur qui a démotivé un collaborateur, qu'il va nécessairement être motivé ;
- Pour que le collaborateur soit motivé, il faut qu'il possède une motivation intérieure, intrinsèque, qui provienne d'un désir fondamental. La solution la plus efficace pour qu'un manager motive un individu consiste à créer les conditions pour que l'individu crée lui-même une motivation intrinsèque ;
- Lorsque le travail ne comporte aucune dimension créative ou que l'individu ne montre pas de facteurs réels de motivation, alors il faut investir sur les facteurs d'ambiance et l'environnement de travail tout en limitant les facteurs de démotivation.

### **II.1.3. Théorie d'ALDERFER**

En 1969, ADERFER propose, tout comme MASLOW, une théorie de la motivation qui repose sur des catégories de besoins et il a intégré le concept de «frustration-régression»<sup>83</sup>. C'est l'idée que lorsque le collaborateur ne parvient pas à satisfaire un besoin, il est possible de se retourner vers une autre famille de besoin. Par exemple, si un individu n'arrive pas à satisfaire ses besoins de développement personnel, il va régresser vers des besoins de rapports sociaux ou d'existence.

Selon ALDERFER, il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin. Le collaborateur peut être stimulé par plusieurs besoins simultanément. Ainsi il part de l'hypothèse que la motivation est produite par une tension interne qui pousse le collaborateur à satisfaire trois catégories de besoins fondamentaux<sup>84</sup> :

- Les besoins d'existence (E) : correspondent aux désirs d'ordre physiologique et matériel, à savoir l'amélioration des conditions de travail, du salaire ou des avantages sociaux ;
- Les besoins de rapport sociaux (R) : ce sont les besoins qui incitent les individus à entrer en relation avec d'autres personnes, donc à s'intégrer à une équipe de travail, à avoir des échanges amicaux avec ses collègues et à participer aux activités collectives ;

---

<sup>82</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.73

<sup>83</sup>Ibid., p. 71

<sup>84</sup>JOSIEN, (S), LANDRIEUX, (K) : Op.cit, p.66

- Les besoins de développement personnel (D) : correspondent à la volonté pour les individus d'être créatifs, de faire face à des situations de défi et de participer à des activités enrichissantes.

#### II.1.4. Théorie de X et Y de McGregor

La théorie de McGregor a permis de catégoriser deux styles de management et de motivation<sup>85</sup> :

La théorie X : l'homme n'aime pas travailler, il faut le contraindre, il évite les responsabilités.

La théorie Y : le travail est une source de satisfaction, l'homme peut se diriger lui-même, la meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux.

**TABLEAU N° 2-02 : Théorie X et Y de McGregor**

Hypothèses de la théorie X	Hypothèses de la théorie Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins physiologiques de sécurité dominant l'individu</li> <li>- Les collaborateurs n'aiment pas le travail</li> <li>- Il faut contraindre ou menacer pour faire travailler les collaborateurs</li> <li>- Les collaborateurs n'aiment pas les responsabilités</li> <li>- La plupart des collaborateurs placent la sécurité comme besoin majeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'individu est sensible aux besoins d'appartenance et d'estime</li> <li>- Les collaborateurs apprécient le travail</li> <li>- Les collaborateurs sont capables de s'autodiscipline et de s'impliquer</li> <li>- Les collaborateurs souhaitent prendre des responsabilités</li> <li>- Les collaborateurs sont créatifs</li> </ul>

Source : Djoun, (C), *Management et leadership*, p.367

La théorie X ne peut s'appliquer selon lui qu'à de simples tâches d'exécution pour lesquelles l'implication de l'individu n'est pas nécessaire. Dès que l'autonomie et la responsabilisation du collaborateur sont nécessaires à la réalisation de la tâche, elle ne peut plus s'appliquer. La théorie Y met en avant la possibilité pour la direction de remplacer le cercle vicieux de la théorie X par le cercle vertueux de la théorie Y.<sup>86</sup>

<sup>85</sup>CAVAGNOL, (A), ROULLE et PASCALE : Op.cit, p. 367

<sup>86</sup>Ibid., p. 367

Les théories du contenu de la motivation soulignent la complexité et la diversité des sources de la motivation. Elles ont des conséquences en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines.

## **II.2. Théories de processus**

Les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation. Pour eux c'est l'environnement externe à l'individu qui détermine ses comportements et non des besoins internes. Ces théories cherchent à définir les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu.

### **II.2.1. Théorie des attentes (VIE)**

Selon VROOM, auteur de la théorie des attentes, elle cherche à préciser comment des variables interagissent pour mobiliser le comportement des travailleurs ; elle présente la motivation comme une force résultant de trois variables<sup>87</sup> :

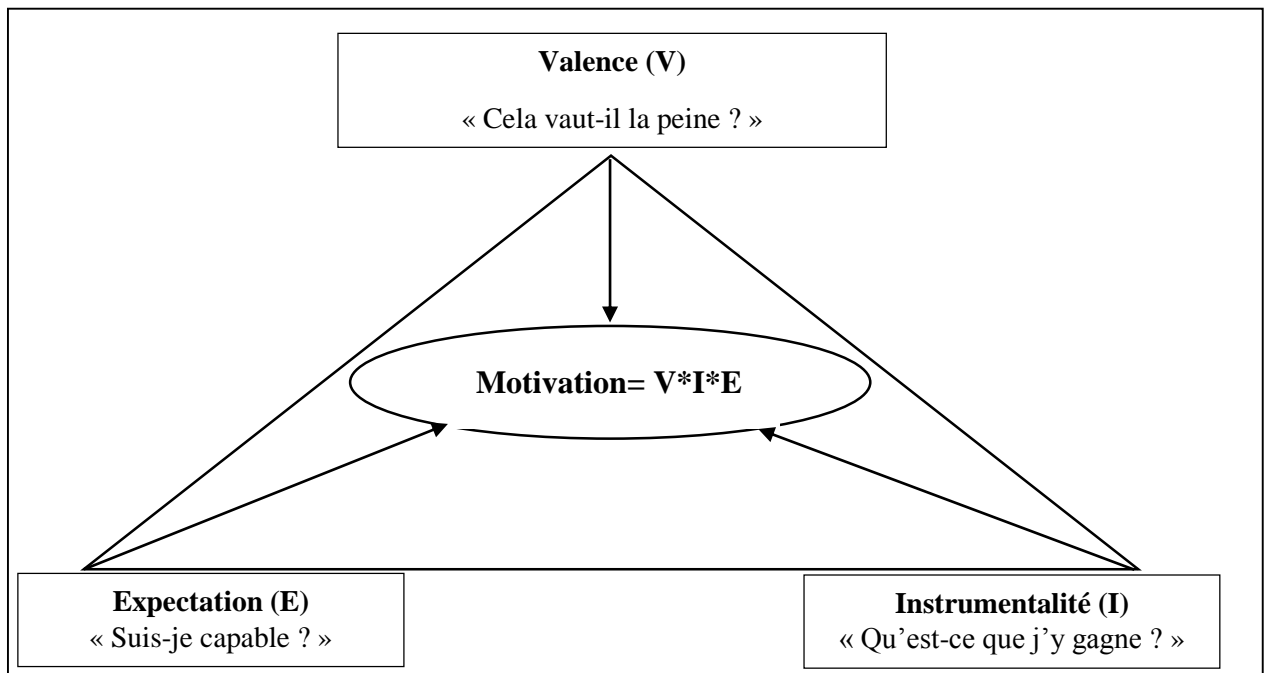
- Le niveau d'expectation : il est directement lié à l'ambiance et à l'idée que se fait un individu de ses capacités dans un domaine donné. Il est la relation perçue entre l'effort déployé et la performance accomplie. La probabilité qu'on réussit à mener à bien la mission confiée.

Le manager motivant doit confier des missions et des activités d'un niveau légèrement supérieur aux compétences habituellement exploitées de ses collaborateurs, tout en s'assurant qu'ils ont les capacités pour pouvoir les réaliser.

- La valence : elle est la valeur personnelle, attribuée par l'individu à un résultat attendu. En d'autres termes : la valeur que l'individu attache aux récompenses reçues de l'entreprise ;
- L'instrumentalité : elle est le lien existant entre ce que la personne veut obtenir et le travail ou l'effort qu'elle doit fournir. L'individu doit pouvoir se dire qu'il s'investit dans le travail, il va pouvoir en retirer quelque chose d'intéressant.

---

<sup>87</sup>BACHY, (B) et HARACHE, (C) : Op.cit, p.358

**SCHEMA N° 2-03 : Théorie de l'équité de VROOM**

Source : DJEOUN, (C), *management et leadership*, p.74

Cette théorie nous affirme qu'il suffit qu'un de ces trois variables soit négatif, pour que la motivation disparaisse.

La théorie des attentes montre que la quantité d'effort fournie par un individu dépend des ratios : effort/performance ; performance/rétribution ; rétribution/but perçu. Un collaborateur qui doute sur la récompense qu'il aura au regard des efforts accomplis, ne sera pas motivé. De même si les conditions de rétributions ne sont pas claires, si les critères de performance sont ambigus ou si les résultats sont incertains, alors l'individu réduira ses efforts<sup>88</sup>.

**II.2.2. Théorie de l'équité d'Adams**

La théorie d'équité a été développée par ADAMS (1963). Elle repose sur l'idée que chaque individu réagit en fonction d'une perception personnelle entre ce qu'il apporte à l'entreprise (temps, énergie, compétences, savoirs...etc.) à ce que l'entreprise lui offre (rémunération, responsabilités, récompenses, formation, statut social, possibilités de promotion, reconnaissance...etc.)<sup>89</sup>.

Cette théorie contient deux dimensions<sup>90</sup> :

<sup>88</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit., p.77

<sup>89</sup>JOSIEN (S), LANDRIEUX (K) : Op.cit, p.68

<sup>90</sup>DJEOUN, (C) : Op.cit, p.74

- La comparaison sociale : le collaborateur tend à comparer son ratio rétribution/contribution à celui d'un autre collaborateur ou plusieurs collaborateurs de son entreprise (équité interne), et à des personnes travaillant dans d'autres organisations (équité externe). Il peut exister trois situations différentes : l'individu peut juger sa situation équitable. Par contre, il peut aussi avoir le sentiment d'être en situation de sous-équité ou de sur-équité.
- La théorie de dissonance cognitive : elle repose sur l'hypothèse fondamentale qui est l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré. Elle représente une source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. Si le collaborateur a l'impression de donner plus qu'il en retire, alors il va être démotivé : il pourra décider de modérer ses efforts, de choisir d'investir son énergie dans une activité extra professionnelle.

La motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment d'iniquité et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant, prendre de nouvelles personnes comme point de comparaison)

### **II.2.3. Théorie des buts**

Cette théorie développée par Lock (1968) met en avant le rôle des buts dans la motivation des individus. Les individus seraient plus motivés par des buts difficiles, mais atteignables que par des buts faciles. De plus l'explication précise des buts renforcerait également, de même que les retours (feedback) la performance<sup>91</sup>.

Cette théorie présente l'avantage d'être facilement applicable dans les situations de management au quotidien. Cependant son adaptation pour des tâches complexes n'est pas avérée. De plus, elle se contente d'expliquer le niveau de performance atteint.

---

<sup>91</sup> JOSIEN, (S), LANDRIEUX, (K) : Op.cit, p.69

### **III. Relation entre la motivation et la gestion des carrières**

La gestion des carrières (comme on a vu au premier chapitre), est un processus qui s'appuie sur différents outils (la mobilité, l'entretien d'évaluation, ...etc.). Ces outils représentent un levier puissant de motivation des collaborateurs

#### **III.1. Motivation par l'entretien annuel d'évaluation**

L'entretien annuel d'évaluation est un moment de dialogue privilégié entre le collaborateur et son manager qui vise à aborder les résultats, les objectifs et la carrière du collaborateur dans une logique motivante et de Co-construction.

Il est un levier de motivation pour le collaborateur car : il lui permet d'exprimer ses souhaits en matière de formation et d'évolution professionnelle, il lui représente une occasion pour bénéficier d'une promotion, il lui permet de valoriser ses succès et de l'encourager sur ses échecs, en l'aidant à en tirer des enseignements utiles pour le futur grâce aux conseils du manager.

Afin qu'il soit un véritable outil de motivation, le manager doit respecter les points suivants<sup>92</sup> :

- L'entretien ne peut être motivant que s'il est préparé : la DRH doit fournir tous les supports nécessaires pour assurer le déroulement de l'entretien dans des conditions favorables, le manager doit préparer l'entretien (le manager devra reprendre les évaluations antérieures de son collaborateur et vérifier si les objectifs définis de l'année passée ont été atteints ;
- Le jour de l'entretien, le manager doit créer les conditions favorables (un bon accueil, disponibilité complète...etc.), pour que la rencontre soit qualifiante et motivante pour le collaborateur ;
- Le manager doit veiller à créer et à garantir un véritable dialogue entre lui et son collaborateur sur le bilan de l'année écoulée et la préparation de l'année à venir ;
- Faire le bilan des échanges et des engagements mutuels en fin d'entretien permet de se prémunir de situation de désaccord ;

---

<sup>92</sup>MICHEAU-THOMAZEAU, (S) : *la boîte à outil de la motivation*, édition Dunod, 2014, p.19.

- A l'issue de l'entretien, la DRH avec le manager analysent les besoins exprimés par les collaborateurs lors de l'entretien afin de répondre à leur attente dans la mesure du possible.

Un entretien annuel réussi permet non seulement de booster le collaborateur dans son poste et ses missions mais aussi de renforcer la motivation du manager.

### **III.2. Motivation par l'identification des potentiels**

L'identification des potentiels est un élément fondamental et incontournable du processus de la gestion des carrières. Son objectif est de repérer les meilleurs collaborateurs afin de les fidéliser et les motiver.

En identifiant ses points d'appui et points de vigilance, le collaborateur sera d'autant plus acteur des plans d'action sur mesure qui pourront être générés. De plus, au cours de l'évaluation, le manager fera mieux, s'il favorise les exercices de mises en situation basés sur des situations professionnelles car ils sont plus motivants pour les collaborateurs.

Identifier les potentiels d'une entreprise, c'est envoyer un signal fort aux collaborateurs les plus prometteurs et motivés, et ouvrir la possibilité de mettre en place des actions de développement sur mesure.<sup>93</sup>

### **III.3. Motivation par le mentoring**

Le mentoring est une forme de transmission des savoirs, assuré généralement par les managers expérimentés afin de permettre aux jeunes talents de bénéficier de leur expérience et d'approfondir leur développement. Il donne également l'opportunité aux managers de contribuer au développement de ces futurs dirigeants.

Il est un outil de motivation pour les mentees (ceux qui reçoivent) et pour mentors (ceux qui transmettent). Pour les premiers, il leur permet de bénéficier d'un soutien et d'un encouragement pour atteindre leurs objectifs, il est un complément de formation très pratique, de plus, il leur donne l'opportunité d'évoluer rapidement au sein de leur entreprise. Quant aux mentors il leur donne l'occasion d'accroître leurs compétences en écoute, en conseil et de s'impliquer dans le développement des talents. Ainsi il représente pour les managers une reconnaissance professionnelle de la part de la DRH de l'entreprise.

---

<sup>93</sup>MICHEAU-THOMAZEAU, (S) :Op.cit, p.55.

Le mentoring permet de tirer le meilleur profit des ressources humaines de l'entreprise et permet au développement et motivation des mentors et des mentees.

#### **III.4. Motivation par la mobilité interne**

Mobiliser les collaborateurs au sein de l'entreprise est une des meilleures manières de les motiver et de les fidéliser. Elle empêche la démotivation et le départ des collaborateurs qui se trouvent dans une situation de plafonnement de carrière. Elle permet aussi au collaborateur de développer son employabilité en occupant plusieurs postes tout au long de sa carrière au sein de l'entreprise pour ne pas tomber dans le piège de la routine et représente un gain réel en terme de compétence et d'expérience. Elle permet également au collaborateur de réaliser son propre projet professionnel, et le plus souvent elle est une source de promotion pour les collaborateurs.

Pour être réellement motivante, la mobilité interne doit répondre à des règles partagées qui gagneront à être formalisées dans une charte de mobilité qui précise les droits et les devoirs des ressources humaines de l'entreprise<sup>94</sup>.

#### **III.5. Motivation par le bilan de compétence**

Concevoir un bilan de compétence constitue une opportunité motivationnelle pour le collaborateur de prendre en main sa carrière. Il est un moyen de prendre du recul sur sa vie professionnelles, de la réorganiser dans le but de prendre un nouveau départ, choisi est motivant<sup>95</sup>. Il se concrétise par un ou plusieurs projets professionnels possibles dont la perspective contribue à renforcer la motivation du collaborateur à s'impliquer à nouveau, à renforcer l'estime de soi et faciliter la prise des décisions.

Le bénéficiaire de ce bilan, reprend sa vie en main. Il est responsabilisé et invité à ne plus subir la situation porteuse d'insatisfaction et il devient acteur et décisionnaire de ses choix.

#### **III.6. Motivation par le coaching**

Le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet à la ressource humaine d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le collaborateur approfondit ses connaissances et améliore ses performances<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup>MICHEAU-THOMAZEAU, (S) : Op.cit, p.87

<sup>95</sup>Ibid., p.106

<sup>96</sup>[http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=323:quest-ce-que-le-coaching?&Itemid=1086](http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=323:quest-ce-que-le-coaching?&Itemid=1086) (consulté le 05-05-2016 à 19 :49)

Le coaching professionnel est un outil stimulant qui fait gagner du plaisir dans le travail, car il permet au collaborateur :

- De mieux s'organiser et gérer son temps ;
- De développer sa confiance en soi ;
- De réussir sa prise de poste et d'anticiper sa mobilité professionnelle ;
- De progresser plus rapidement vers la réalisation de ses objectifs et améliorer sa performance.

Le coaching professionnel permet à la personne qui en bénéficie d'enrichir sa perception en l'envisageant sous des angles différents, il développe sa confiance dans sa capacité à réussir et élargit le spectre de ses choix possibles<sup>97</sup>.

### **III.7. Motivation par le plan de développement individuel**

Le plan de développement individuel est un plan prévoyant un ensemble d'activités pour assurer le développement et l'épanouissement d'un employé et doter l'entreprise des compétences dont elle a besoin<sup>98</sup>.

Il prévoit un programme d'activités précises axées sur les objectifs professionnels et personnels de l'employé et aide à son épanouissement en favorisant notamment un bon équilibre entre travail et vie privée. De plus, il renforce la relation hiérarchique qui existe entre le collaborateur et son manager qui est un facteur déterminant de la motivation.

### **III.8. Motivation par l'entretien professionnel**

L'entretien professionnel a pour vocation de permettre au collaborateur de construire son projet professionnel, idéalement en lien avec les besoins actuels et futures de l'entreprise, et de décliner les plans d'actions adaptés pour y parvenir (formation, bilan de compétence...etc.)<sup>99</sup>.

Il représente un outil de motivation car il offre pour le collaborateur de nombreux avantages : le collaborateur devient acteur de son évolution professionnelle, il lui donne l'opportunité pour

---

<sup>97</sup>MICHEAU-THOMAZEAU, (S) : Op.cit, p.123

<sup>98</sup><https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/plan-de-developpement-individuel-pdi> (consulté le 05-0-216 à 23 :40)

<sup>99</sup>MICHEAU-THOMAZEAU, (S) : Op.cit, p.101

exprimer ses souhaits d'évolution et établir un plan d'action ou encore se bien positionner par rapport aux compétences nécessaires à son poste de travail.

Bien mené, l'entretien professionnel permet au manager et au collaborateur de travailler en binôme sur le projet du collaborateur et de Co-crée des conditions de réussite impactant positivement leurs motivations respectives dans le poste actuel.

### **III.9. Motivation par l'évaluation 360°**

La méthode 360° est un puissant levier de développement et de motivation, elle peut être proposée individuellement ou collectivement à une population de managers dans l'entreprise. S'elle est bien utilisée, elle peut être aussi motivante pour l'entourage professionnel du manager que lui-même. C'est tout un environnement de travail qui se met dans une dynamique de feedback constructif et de progrès collectif.<sup>100</sup>

A partir de ce qui était cité dans ce chapitre, nous tenons l'idée principale qui met l'accent sur le fait que, toute organisation doit impérativement veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne s'installe pas dans la démotivation.

Il est donc important de mettre en place les mécanismes de motivation, et parmi ces mécanismes figurent la gestion des carrières. Les pratiques et les outils de la gestion des carrières constituent un levier puissant pour assurer la motivation des ressources humaines mais à condition qu'ils soient soigneusement appliqués.

---

<sup>100</sup>MICHEAU-THOMAZEAU, (S) : Op.cit, p.109

## **Chapitre 3**

**Analyse du rôle de la gestion  
des carrières dans la  
motivation des RH au sein de  
l'unité KDL**

## **Chapitre 3 : Analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL**

Après avoir présenté les aspects théoriques de la gestion des carrières et la motivation au travail, nous allons consacrer ce chapitre à l'analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation des RH au sein de la direction KDL de la compagnie CEEG de SONELGAZ. Pour ce faire nous détaillerons la méthodologie et la démarche suivie pour la réalisation de notre étude.

Nous avons décortiqué ce chapitre en trois sections, la première concerne une présentation générale de l'organisme d'accueil (Nous avons effectué notre stage au sein de la direction engineering des réseaux haute tension (KDL) de la compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) de la société de SONELGAZ. Pour cela, nous allons présenter les trois organismes). La deuxième section présente la politique de la gestion des carrières au sein de la direction KDL et la troisième section est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats.

### **I. Présentation de l'organisme d'accueil**

La société Algérienne de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ », considérée comme un groupe industriel et commercial qui se compose de plusieurs filiales, a pour principales missions la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz, en les offrant aux clients dans les meilleures conditions de prix et de qualité. Elle exerce ses activités tout en menant une politique d'investissement de façon à développer en permanence ses réseaux électriques et gaziers, et à améliorer ainsi sa qualité de service.

#### **I.1. Présentation générale de SONELGAZ**

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisation. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz), (publié en 2014, consulté le 19/05/2016 à 21 :20).

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est aujourd'hui érigée en groupe industriel composé de 40 sociétés dont 6 en participation. Elle emploie plus de 60000 travailleurs.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique du gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 52%<sup>102</sup>.

### **I.1.1. Historique de SONELGAZ<sup>103</sup>**

#### **1947 : Création de « Electricité et Gaz d'Algérie » EGA**

#### **1969 : Création de « Société Nationale de l'Electricité et de Gaz » SONELGAZ**

Par ordonnance N°6959 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1<sup>er</sup> Aout 1969, SONELGAZ est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissoute par ce même décret. L'ordonnance lui assigne pour mission générale de s'intégrer de façon harmonieuse dans la politique énergétique intérieur du pays. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation de l'énergie attribuée à SONELGAZ a été renforcé. De même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel par canalisation à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électrique, clients domestiques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

#### **1983 : Restructuration de SONELGAZ**

KAHRIF : Travaux d'électrification

KAHRAKIB : Montage des infrastructures et installations électriques

KANAGAZ : Travaux de génie civil

ETTERKIB : Montage industriel

AMC : Fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle

---

<sup>102</sup> www.sonelgaz.dz, (publié en 2014, consulté le 19/05/2016 à 22 :08).

<sup>103</sup> Société de l'électricité et du gaz, document interne 2014

### **1991 : Nouveau statut de SONELGAZ**

SONELGAZ : Société Nationale d'Electricité et du Gaz change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial (décret exécutif n°9-475 du 14 décembre 1991).

### **1995 : SONELGAZ EPIC**

Le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial.

SONELGAZ est placé sous tutelle du ministère de l'énergie et des mines (article2).

SONELGAZ est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière (article4).

SONELGAZ est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'état. Elle est réputée commerçant dans ses rapports avec les tiers (article5).

Le même décret définit en son article 6 les missions de SONELGAZ :

- Assurer la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique ;
- Assurer la distribution publique du gaz, dans le respect des conditions de qualité, de sécurité et au moindre cout, dans le cadre de sa mission de service public.

### **2002 : SONELGAZ SPA**

Le décret présidentiel N°02-195 du 1 juin 2002 fixe les statuts de la société Algérienne de l'électricité et du gaz (SONELGAZ.SPA) ayant pour missions :

- 1- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- 2- Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- 3- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- 4- Le développement et la fourniture de toute prestation en matière de service énergétiques ;
- 5- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergies ;
- 6- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONELGAZ SPA » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle

soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche d'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures ;

- 7- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

### **2004-2006 : Expansion de SONELGAZ**

Le processus de transformation de SONELGAZ a commencé en 2004 avec la création de trois sociétés « métiers » : SPE pour la production de l'électricité, GRTE pour le transport de l'électricité et GRTG pour le transport du gaz.

Le processus s'est poursuivi en 2006 avec l'émergence, dès le 1<sup>er</sup> janvier, de quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz (SDA, SDC, SDE et SDO) et d'une société de gestion du système électrique national (OS).

A la même période, les entreprises « Travaux » (KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB) ont été rattachées au Groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

### **2007-2009 : Parachèvement de la restructuration (le renouveau)**

La création au 1<sup>er</sup> janvier 2009 des sociétés d'engineering CEEG, des systèmes d'information ELIT et de la gestion immobilière SOPIEG ainsi que l'intégration de la société Rouiba Eclairage marque le parachèvement de la transformation de SONELGAZ en une holding de sociétés. Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe SONELGAZ durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle, un projet mûri au sein de l'entreprise pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente-trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

#### **I.1.2. Principes d'organisation du groupe SONELGAZ<sup>104</sup>**

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupes SONELGAZ durant ces dernières années. Afin de se mettre en conformité avec les dispositions de la loi de février 2002, SONELGAZ s'est dotée de nouveaux statuts de sociétés par actions et s'est transformée en un groupe industriel constitué des sociétés opérationnelles et d'une société mère. Cette démarche obéit aux principes d'organisation suivants :

---

<sup>104</sup> Société de l'électricité et du gaz, document interne 2013

- **Maison mère**

Les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

- L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe ;
- L'exercice du contrôle des filiales ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière ;
- La définition de la politique de rémunération et du développement de la RH du groupe.

- **Filiales métiers de base**

Les métiers de base de SONELGAZ sont érigés en filiales. Ces dernières activent dans les domaines suivants :

- La production de l'électricité ;
- La gestion du réseau de transport de l'électricité ;
- La gestion du système production / transport de l'électricité ;
- La gestion du réseau de transport et du gaz ;
- La distribution de l'électricité et du gaz (quatre sociétés).

- **Filiales travaux**

Pour mettre en œuvre la politique énergétique du pays, SONELGAZ a dû développer dans les années 70 des moyens de réalisation en adéquation avec les objectifs de développement des infrastructures et des réseaux visés. Aussi, elle s'est dotée de structures de réalisation appropriées, intégrées dans l'expertise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ. Elles ont fini par se transformer en entreprises autonomes à la faveur de la restructuration de SONELGAZ en 1984. Dans le sillage de la consolidation de l'organisation de SONELGAZ en groupe industriel et de la réalisation d'un important programme de développement du groupe. Ces entreprises de réalisation ont été réintégrées, depuis janvier 2006, au sein de SONELGAZ.

- **Filiales périphériques**

Afin d'avoir une meilleure maîtrise de ses métiers de base, SONELGAZ a externalisé ses activités périphériques et les a confié à des filiales dont elle détient entièrement le capital. Au nombre de quatorze, elles activent, notamment, dans la maintenance d'équipements énergétiques, le transport et la manutention exceptionnels, la distribution de matériels

électriques et gaziers, la recherche et développement, la formation ainsi que la réalisation de tous les travaux liés à l'édition, la prestation et maintenance véhicules, et d'autres activités diverses.

- **Sociétés en participation**

La participation de SONELGAZ dans diverses sociétés mixtes constitue un élément majeur dans sa stratégie de diversification et de partenariat. Ainsi, elle s'est investie dans des domaines clés à haute valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance de turbines à gaz. Le but recherché est d' :

- Intégrer la technologie et le savoir-faire ;
- Introduire l'expertise managériales dans les domaines de la gestion ;
- Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux ;
- Acquérir de nouveaux marchés nationaux voire régionaux.

### I.1.3. Organisation de SONELGAZ

**SCHEMA N° 3-01 : Organigramme de SONELGAZ**



Source : [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz)

### I.2. Présentation de la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz CEEG

CEEG spa est une filiale de SONELGAZ, chargée de la maîtrise d'œuvre (études, conduite, contrôle des travaux, réception et mise en service) des projets de réalisation

d'infrastructures énergétiques (moyens de production, réseaux transport gaz, réseaux de transport électricité haute tension) et télécommunication, et ce, aux meilleures conditions techniques, de coût, de qualité et de délais de réalisation.

En 2006 : création de la Direction Générale de l'Engineering (DGE) dans le cadre de la restructuration du groupe SONELGAZ (regroupement des ex-entités de l'engineering avec un mode de fonctionnement en maître d'œuvre des projets de réalisation des ouvrages énergétiques montent en cadence, maturation et consolidation).

A la résolution n°03 / 2008 du conseil d'administration de SONELGAZ en sa mission du 29 avril 2008 et, conformément aux dispositions de la décision n° 61 / PDG – 232 / DGDS du 29 janvier 2008, portant création d'un comité ad hoc chargé de la création de la filiale engineering.<sup>105</sup>

Le 01 janvier 2009 : naissance de la filiale de l'engineering CEEG spa (Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz).

### **I.2.1. Missions de la CEEG**

La Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz, est chargée de la maîtrise d'œuvre (études, conduite, contrôle des travaux, réception et mise en service) :

- Des projets de réalisation d'infrastructures énergétiques (moyens de production électricité et gaz, réseaux transport gaz et haute tension) ;
- D'une partie du programme d'investissement immobilier.

Et ce, aux meilleures conditions techniques, de coût, de qualité et de délais de réalisation.

### **I.2.2. Attributions de la CEEG**

Les attributions de CEEG, sont les suivantes<sup>106</sup> :

- Contribuer à l'élaboration de politiques générales du groupe dans les domaines :
  - Investissements ;
  - Technique ;
  - Mode de réalisation des travaux ;

---

<sup>105</sup> Compagnie de l'engineering de l'Électricité et du gaz CEEG spa, *l'engineering à l'heure des programmes de développements des filiales métiers de sonelgaz*, rapport mars 2014.

<sup>106</sup> Compagnie de l'engineering de l'Électricité et du gaz CEEG spa, *l'engineering à l'heure des programmes de développements des filiales métiers de sonelgaz*, rapport mars 2014.

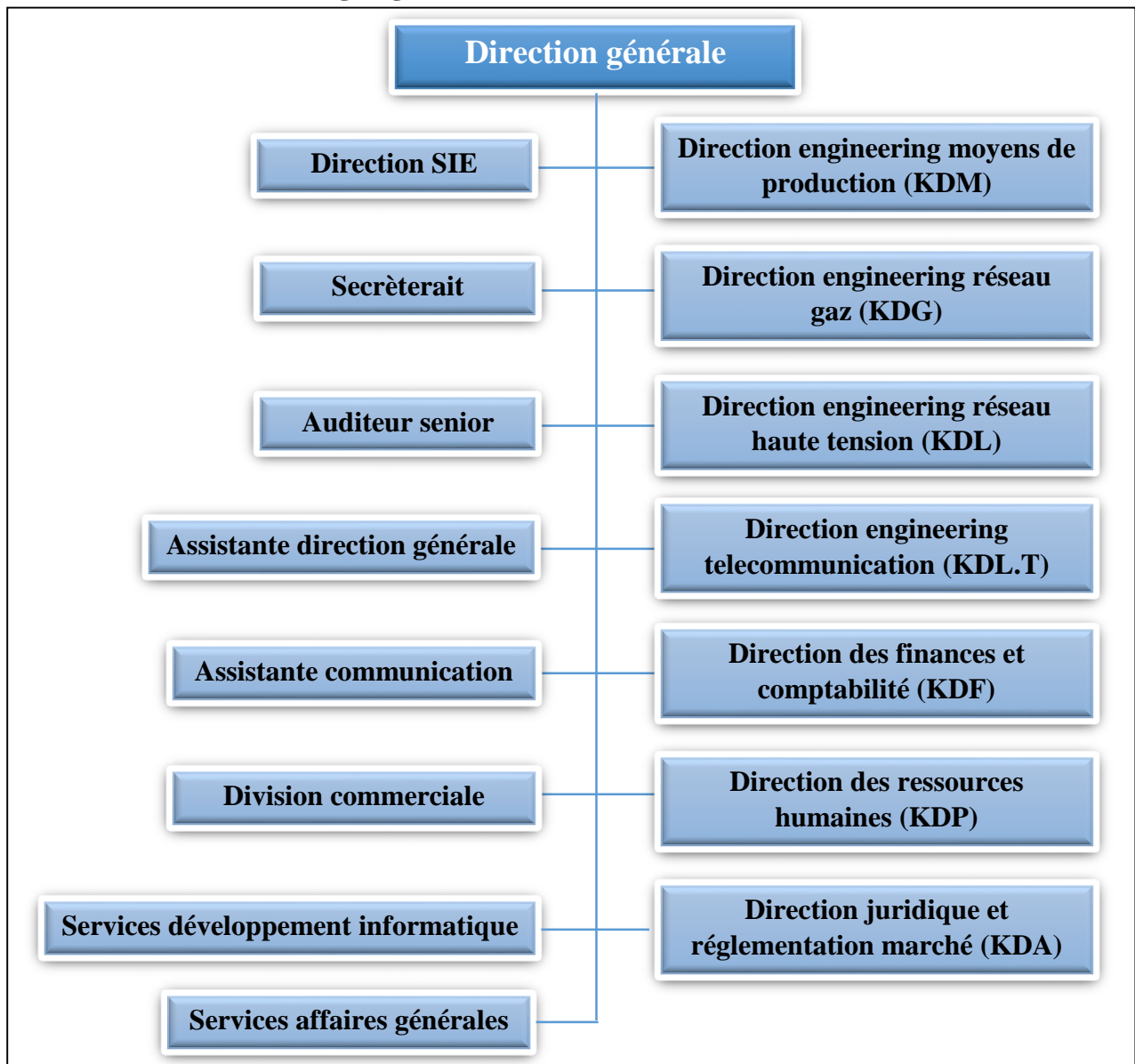
- Planification.
- Elaborer les programmes d'études et travaux et assurer leur réalisation :
  - Ouvrages, télétransmission, télé conduite ;
  - Ouvrages de transport et canalisation gaz.
- Promouvoir et développer l'intégration nationale dans les différentes phases de construction des ouvrages ;
- Suivre le développement des techniques et participer à leur introduction ;
- Veiller à la qualité de la conception et des études réalisées ;
- Veiller à l'application stricte des règles de gestion des investissements, des commandes et des marchés et contrats ;
- Assurer dans les domaines de sa compétence, la fourniture de prestations aux autres entités du groupe et ce, dans un cadre contractuel ;
- Assurer la fourniture des matériels nécessaires à la réalisation des ouvrages et les opérations de transit et de dédouanement ;
- Gérer les marchés et commandes et les contrats de prestation ainsi que les crédits d'investissement ;
- Proposer des avants projets au comité d'investissement pour ce qui concerne le choix des sites, la consistance et la technologie des ouvrages, les coûts et les modes de réalisation ;
- Assurer la responsabilité des avants projets décidés et devant l'être ;
- Assurer le contrôle permanent des chantiers aux différentes phases de réalisation (contrôle technique, quantité, coût, essais et contrôle avant réception et mise en service des équipements) ;
- Veiller au maintien en état d'efficacité de l'organisation et des systèmes d'information en particulier ceux concernant la conduite des travaux, la gestion des commandes et marché et des investissements ;
- Veiller à l'application des consignes, normes en matière de prévention, hygiène et sécurité sur les chantiers ;

- Assurer la formation de la ressource humaine et la gestion des moyens humains et matériels mis à sa disposition et ce, dans les meilleures conditions d'utilisation.

### I.2.3. Organisation de la CEEG

L'organisation de la CEEG favorise la logique de management par projet transverses aux métiers s'appuyant sur des fonctions communes telles que : finances et comptabilité, ressources humaines, juridique, informatique, marchés et crédits, communication et affaires générales. La structure des activités est basée sur trois domaines : développement, études et travaux.

**SCHEMA N° 3-02 : Organigramme de la CEEG**



Source : document interne

**TABLEAU N° 3-01 : Missions des directions de la CEEG**

<b>Directions</b>	<b>Missions</b>
<b>KDM</b>	Chargé d'assurer la maîtrise des projets, d'études et de réalisation des moyens de production de l'électricité
<b>KDG</b>	Chargé essentiellement de la réalisation des ouvrages de transport gaz
<b>KDL</b>	Chargé de la construction et de la réalisation des postes et lignes électriques
<b>KDL.T</b>	Chargé de la réalisation des réseaux télécommunication
<b>KDF</b>	Chargé d'établir les bilans et les résultats financiers des «KD» de traiter les factures des fournisseurs, l'élaboration du budget et des instruments de son contrôle
<b>KDP</b>	Chargée de l'application des règles et procédures de gestion du personnel
<b>KDA</b>	Veille sur l'application de la réglementation interne en ce qui concerne la passation des contrats

Source : document interne

### **I.3. Présentation de la direction engineering réseau haute tension (KDL)**

#### **I.3.1. Ses missions**

La direction engineering réseau haute tension est chargée de la maîtrise d'œuvre du plan de développement de l'infrastructure réseau du transport de l'électricité se rapportant à l'exercice des activités suivantes<sup>107</sup> :

- Construction d'infrastructures réseau transport électricité et télécommunications ;
- Réhabilitation d'ouvrages ;
- Fournitures de services et prestations.

A ce titre, le directeur de l'engineering réseau haute tension exerce les responsabilités totales dans les domaines suivantes<sup>108</sup> :

<sup>107</sup> Compagnie de l'engineering de l'Électricité et du gaz CEEG spa, *l'engineering à l'heure des programmes de développements des filiales métiers de sonelgaz*, rapport mars 2014.

<sup>108</sup> Compagnie de l'engineering de l'Électricité et du gaz CEEG spa, *l'engineering à l'heure des programmes de développements des filiales métiers de sonelgaz*, rapport mars 2014.

- **Engineering postes**

Cette fonction englobe :

- La coordination et la conduite de l'ensemble des études générales et mise en place des contrats, des études de sites, de l'estimation et de l'optimisation des projets postes ainsi que l'animation des processus de retour d'expérience ;
- La coordination et la conduite de l'ensemble des études d'exécution GC, HT, BT et des postes de transformation du réseau électrique dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité ;
- Le suivi et le contrôle du déroulement des projets sur les chantiers tout en s'assurant constamment du respect des règles d'hygiène et de sécurité et la présentation du programme général de l'état d'avancement des différents projets ainsi que la diffusion de l'information - quel que soit sa nature – relative à la mise en œuvre du programme de réalisation ;
- Le suivi contractuel des plannings des travaux conformément aux plannings directeurs.

- **Engineering lignes**

Cette fonction englobe :

- La coordination de l'ensemble des études générales et mise en place des contrats, des études de sites et des servitudes, de l'estimation et de l'optimisation des projets lignes ainsi que l'animation des processus de retour d'expérience ;
- La coordination et la conduite de l'ensemble des études d'exécution des infrastructures lignes et câbles souterrains constituant du réseau électrique dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité ;
- Le suivi et le contrôle de déroulement des projets sur les chantiers tout en assurant constamment le respect des règles d'hygiène et de sécurité et la présentation du programme général de l'état d'avancement des différents projets ainsi que la diffusion de l'information - quel que soit sa nature- relative à la mise en œuvre du programme de réalisation ;
- Le suivi contractuel des plannings des travaux conformément aux plannings directeurs.

### **I.3.2. Ses attributions**

Les attributions de la direction KDL sont les suivantes<sup>109</sup> :

- Établir les dossiers de définition des projets ;
- Réaliser les études technico-économiques des avants projets ;
- Planifier l'exécution du plan de développement du réseau transport ;
- Préparer et valider les études d'avant-projets du plan de développement ;
- Présenter le programme et les calendriers d'exécution des projets ;
- Participer à la validation de l'exécution au plan de développement au niveau des instances concernées ;
- Participer à la révision et l'application de la réalisation du programme de développement du réseau transport ;
- Préparer tous les documents pour faciliter l'exécution des projets pour toutes les instances organisationnelles tant à l'interne qu'à l'externe ;
- Elaborer les budgets pour la réalisation du programme de développement du réseau de transport ;
- Diffuser les informations relatives à la réalisation et à l'exécution du programme de développement du réseau de transport, notamment les estimations financières des projets ;
- Donner toutes les réponses pour toutes les questions relatives à la mise en œuvre du programme de développement ;
- Mettre à disposition de tous les intervenants toutes les données de façon unique ;
- Assurer et coordonner la gestion de l'ensemble des projets notamment la préparation des sites et servitudes ;
- Gérer l'exécution du plan de développement du réseau transport ;
- Assurer la coordination générale de l'exécution du plan de développement ;

---

<sup>109</sup> Compagnie de l'engineering de l'Électricité et du gaz CEEG spa, *l'engineering à l'heure des programmes de développements des filiales métiers de sonelgaz*, rapport mars 2014.

- Veiller au respect du point de vue coût, délais, moyens et qualité de l'exécution des projets ;
- Assumer la responsabilité de l'exécution du plan de développement du réseau de transport et des risques encourus ;
- Animer les activités des structures sous sa responsabilité ;
- Développer, mettre en place et actualiser les mécanismes et les outils devant permettre la maîtrise et l'optimisation des processus ;
- Analyser l'impact et l'incidence sur l'organisation de travail en fonction de la charge du plan de développement et en présenter les solutions de substitutions ;
- Adapter les flux d'information de l'entité en fonction des besoins et des situations ;
- Mettre en place les instruments, mécanismes et outils nécessaires pour réalimenter l'ensemble des processus régissant les activités du développement du réseau du transport par le retour d'expérience ;
- Mettre en place les dispositifs nécessaires pour assurer une veille réglementaire, technique et technologique ;
- Gérer le processus d'élaboration, d'approbation et de diffusion des documents générés dans le cadre des activités du développement du réseau ;
- Définir les besoins nécessaires de façon générale pour toute l'entité et de façon particulière pour la conduite des projets ;
- Intervenir pour toutes les difficultés rencontrées dans la conduite des projets ;
- Assurer le suivi du calendrier général de l'exécution de tous les projets ;
- Assurer le suivi, le recueil et l'intégration de toutes les informations relatives à la fois à l'exécution des projets et au calendrier générale d'exécution de l'ensemble des projets ;
- Gérer les interfaces et les relations notamment avec les autorités administratives pour les différentes autorisations et approbations ;
- Veiller au perfectionnement et au développement de la ressource humaine.

## **II. Gestion des carrières au sein de l'unité KDL de CEEG**

Afin d'avoir une gestion des ressources humaines crédible et soit au service des collaborateurs et au service de la société, la DRH de l'unité KDL de la filiale CEEG, veille à assurer une gestion des carrières qui offre à ses RH les possibilités de développement, qui leur permettront d'apprendre et d'évoluer dans l'organisation. En même temps, elle garantit l'atteinte des objectifs organisationnels et les objectifs des RH professionnels.

### **II.1. Appel à la candidature**

L'appel à candidature fait partie de l'orientation professionnelle des RH. Il informe les collaborateurs sur les possibilités de mobilité (changement de poste) au sein de l'unité KDL ou bien au sein de la compagnie CEEG.

#### **II.1.1. Affichage**

Le dispositif d'appel à la candidature fait l'objet d'une large diffusion dans l'unité KDL, afin de garantir l'égalité des chances et la transparence dans les processus de décision.

L'affichage s'effectue sur les différents lieux de travail dans des emplacements accessibles aux RH.

#### **II.1.2. Processus d'évaluation et de sélection**

Après avoir recueilli les formulaires de candidature, la DRH entame la sélection et l'évaluation des candidatures.

Le processus d'évaluation est constitué de deux phases<sup>110</sup> :

- Une phase de présélection des dossiers ;
- Une phase d'évaluation par une commission.

##### ➤ Phase 1 : Présélection des candidatures

Les candidatures transmises sont contrôlées par la DRH pour en vérifier la conformité puis soumises à une commission de présélection.

---

<sup>110</sup> Compagnie de l'Engineering de l'électricité et du gaz, *appel à candidature*, 2012

➤ Phase 2 : Réalisation des entretiens par la commission d'évaluation des candidatures

Les candidats retenus à l'issue de la première phase, seront reçus en entretien d'évaluation par une commission d'évaluation, dont la composition sera arrêtée ultérieurement, et qui a pour mission :

- D'écouter tous les candidats convoqués et de se prononcer sur leur aptitude à occuper les postes à pourvoir ;
  - Le guide d'entretien ainsi que la grille d'évaluation sont remis à la commission d'évaluation par la DRH de la CEEG
  - Les thèmes de l'entretien et la grille d'évaluation sont portées à la connaissance des candidats à l'ouverture de la séance d'entretien
- D'établir un rapport qui consigne les résultats de l'opération d'évaluation.

Ce rapport est transmis :

- Au président directeur général de CEEG et au directeur de l'unité KDL
- À la DRH de l'unité KDL pour information.

### **II.1.3. Information des candidats**

Tous les candidats recevront une notification relative aux suites données à leur candidature.

## **II.2. Evaluation**

Nous signalons que l'unité KDL possède un système d'évaluation identique aux autres unités de CEEG et à toutes les filiales de SONELGAZ. D'après ce que nous a été dit par le responsable RH de l'unité KDL, ce système ne s'applique pas sur la catégorie exécution et la catégorie cadre supérieurs. Ces derniers sont évalués selon un autre système qui n'était pas à notre disposition.

### **II.2.1. Présentation générale du système d'évaluation**

Le système d'évaluation de la direction, constitue l'ossature du système de gestion des carrières.

#### **II.2.1.1. Principes du système d'évaluation**

- L'évaluation de la performance s'appuie sur un processus d'échange continu entre la RH évaluée et son supérieur hiérarchique ;

- L'évaluation doit être centrée sur le rendement de la RH par rapport aux objectifs qui lui sont assignés dans le cadre de son programme de travail ainsi que sur les compétences liées à l'exercice de son rôle ;
- Les RH ont droit au feedback sur les performances réalisées (Leur responsable est tenu de leur fournir des indications leur permettant de se repérer par rapport à leur travail et mesurer leur efficacité) ;
- L'évaluation doit être objective.

#### **II.2.1.2. Objectifs du système d'évaluation**

- Améliorer la qualité de la performance des RH par :
  - Une écoute claire sur les attentes ;
  - Un feedback systématique en cours et en fin d'année.
- Rétribuer l'effort des RH en fonction des résultats atteints et de leur contribution spécifique à l'assistance du gestionnaire ;
- Déceler les besoins de formation relatifs à l'exercice des tâches actuelles des RH ;
- Instaurer un dialogue entre supérieur hiérarchique et leurs collaborateurs en vue de renforcer le climat de coopération et de provoquer un degré d'engagement et de motivation plus profond ;
- Détecter les RH disposant d'un haut niveau de compétences soit dans la tenue des missions de direction soit pour une orientation vers des emplois d'expertise.

#### **II.2.1.3. Caractéristiques du système d'évaluation**

L'évaluation est un processus prenant en compte les performances globales de l'individu aussi bien en termes de produits et résultats qu'en termes de tenue de rôle.

Ce processus est :

- Fondé sur un dialogue continu ;
- Basé sur l'entente et la compréhension dans la détermination des attentes ;

- Dynamique en ce sens qu'il donne lieu à des ajustements, modifications en fonction des données qui apparaissent en cours d'exercice (changement de priorités, contraintes imprévues...);
- Itératif dans la mesure où les résultats de l'année N deviennent des entrées pour l'établissement des objectifs de l'année N+1.

## II.2.2. Procédures d'évaluation

### II.2.2.1. Critères d'évaluation

Le référentiel d'évaluation est constitué de deux sortes de paramètre listé ci-après :

➤ Critères liés aux objectifs physiques :

Le rendement individuel, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs consignés dans le programme de travail, est d'évalué sur la base des paramètres arrêtés et validés par la direction de rattachement de SONEGAS pour l'octroi de la prime de rendement individuel (PRI).

➤ Critères liés aux rôles

L'évaluation de l'exercice du rôle renseigne sur la manière dont la RH s'est acquitté des mandats confiés (comment il a atteint les objectifs de rendement fixés).

Les critères liés à ce rôle couvrent les habiletés suivantes<sup>111</sup> :

#### 1. Habiletés intellectuelles

- a. Ordre et méthode** : tient les dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.
- b. Observation et discernement** : prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes

---

<sup>111</sup> Fiche d'évaluation d'un travailleur au sein de la direction KDL

pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des contrats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.

- c. Analyse et synthèse** : identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèses inhérentes au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.
- d. Sens de l'innovation** : identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.

## 2. Habiletés interpersonnelles

- a. Collaboration / travail d'équipe** : participe activement dans les réunions, rencontres et donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le group. Adhère aux idées retenues mêmes si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations.
- b. Sens de la communication** : transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et le reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de de vue différents des siens.
- c. Capacité à rendre compte** : donne suite aux instructions et orientations reçus. Tient la hiérarchie au fait des évènements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activité périodique.

### 3. Habiletés personnelles

- a. **Souplesse et adaptation** : se montre conciliant et ouverts dans ses relations professionnelles. S'attache facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste son comportement en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.
- b. **Initiative et autonomie** : établit lui-même son propre programme d'activité. Utiliser ses connaissances avant de demander de l'aide. Etre capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte des nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et des méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.
- c. **Dynamisme** : s'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'effort. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.

#### II.2.2.2. Modalités de cotation

- Cotation de la performance liée au rendement

La note annuelle de l'évaluation du rendement est la moyenne des taux trimestriels de PRI obtenus durant l'année.

Ainsi la note de rendement est calculée comme suit :

$$\frac{\text{PRI T1} + \text{PRI T2} + \text{PRI T3} + \text{PRI T4}}{4}$$

- Cotation de la performance liée au rôle

La cotation de la performance a lieu ainsi :

- a. Notation de chacune des dix (10) habiletés décrites plus haut, chaque habileté comprend des niveaux de qualifications allant de 1 à 4, et chaque niveau est associé à une note selon le barème ci-après :

**TABLEAU N° 3-02 : Barème de notation**

Cotes	Signification	Nombre de point
1	Compétences à acquérir	0
2	Compétence à développer	3
3	Compétences à parfaire	6
4	Compétences acquises	10

- b. Sommation des 10 notes obtenues (ce qui donne un total sur 100)
- c. Division de ce total par 5 pour obtenir une note sur 20 points

### II.2.2.3. Évaluation de la performance globale

L'évaluation globale vise à sanctionner aussi bien le rendement de la RH par rapport à son programme de travail que ses capacités à s'acquitter des tâches ou mandats qui lui sont confiés.

Cette évaluation consiste donc à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle).

La pondération est la suivante :

- Évaluation du rendement : 60%
- Évaluation du rôle : 40%

Soit une moyenne des PRI = 16

Et une note de tenu de rôle = 15

La note annuelle, sur 20, est la suivante :

$$(16 \times 0.6) + (15 \times 0.4) = 15.6$$

### II.2.2.4. Périodicité<sup>112</sup>

- Évaluation annuelle

L'évaluation porte sur l'évolution pendant un exercice budgétaire.

Elle est concrétisée par une rencontre entre la RH et son supérieur avec pour objectif :

<sup>112</sup> Sonelgaz, *guide d'évaluation*, 2011

A. D'évaluer le rendement pendant l'année considérée :

a. D'évaluer les résultats atteints :

- En termes de produits ;
- En termes de compétences à développer.

b. De noter et d'analyser :

- Les points positifs et les points à améliorer ;
- Les facteurs de réussite et les contraintes.

c. De signaler :

- Les besoins de formation ;
- Les souhaits de réorientation.

B. D'évaluer le programme de travail de l'année suivante :

- Le contenu arrêté constituera le référentiel d'évaluation de l'exercice à venir ;
- Les opérations d'évaluation doivent impérativement être achevées à la fin février ;
- Le rapport final doit être soumis à la direction générale à la fin mai dernier délai.

➤ Le suivi périodique

Le DRH doit tenir au moins une fois dans l'année une rencontre d'évaluation du programme retenu.

Ceci n'exclut pas la tenue à chaque fois que nécessaire des séances de travail à l'effet de :

- Valider l'achèvement d'une étape ;
- Résoudre un problème risquant d'hypothéquer la réalisation du programme ;
- Introduire de nouveaux objectifs ou changer de priorité.

Ces rencontres de jalonnement du programme doivent autant que peut se faire être matérialisé par des écrits (compte-rendu, instruction, rapport...).

### **II.2.2.5. Techniques et supports**

#### **➤ L'entretien annuel d'évaluation**

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié de communication entre l'évalué et son supérieur, il motive l'agent et lui permet d'améliorer sa performance.

L'entretien d'évaluation a des objectifs précis, il nécessite une connaissance minimale des techniques de préparation et de conduite de l'entretien.

Il y a lieu pour cela de se reporter au guide d'évaluation joint ci-dessus.

#### **➤ Le formulaire et le guide d'évaluation :**

##### **A. Le formulaire :**

Le modèle à utiliser contient les rubriques suivantes<sup>113</sup> :

- Un rappel des intitulés des objectifs figurant dans le programme individuel de travail ;
- Les résultats atteints pour chaque objectif ;
- Les contributions en hors programme (actions imprévues) ;
- Les notes de rendement trimestrielles et annuelles ;
- La note d'évaluation du rôle ;
- La note annuelle sanctionnant la performance globale (rendement + rôle) ;
- La synthèse des points forts et les points à améliorer ;
- Les besoins de formation et autres actions envisageables ;
- Les commentaires et visas des intéressés (le supérieur N+1 et l'évalué) ;
- Le visa du supérieur hiérarchique N+2 ;
- Le visa du directeur d'unité.

##### **B. Le guide d'évaluation :**

Le guide d'évaluation comprend notamment :

- Les modalités de cotation du rendement ;

---

<sup>113</sup> SONELGAZ, *guide d'évaluation*, 2011

- Les modalités de cotation du rôle ;
- Des recommandations liées à l'évaluation du rendement ;
- Des recommandations liées à l'évaluation du rôle
- Des recommandations liées à la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation ;
- Un modèle type du programme individuel de travail ;
- La banque des comportements observables.

### **II.2.3. Promotion et avancement**

La promotion sanctionne le mérite, et la qualification professionnelle et/ou les connaissances acquises par la RH. Elle est basée sur la valeur professionnelle du travailleur et doit être confirmée par les appréciations annuelles.

#### **II.2.3.1. Définitions de promotion et avancement**

La promotion et l'avancement récompensent la qualité, la valeur du travail fourni et le mérite d'une manière générale de la RH.

Il est entendu par promotion : une évolution de catégorie à l'intérieur d'un même poste de travail (poste multi niveau) et qui se traduit par un changement de niveau (vertical) par référence à la classification des postes de travail<sup>114</sup>.

Il est entendu par avancement de classe : Une évolution de classe à l'intérieur d'une même catégorie par référence à la grille des salaires définie par la convention collective.

#### **II.2.3.2. Conditions de promotion de catégorie et d'avancement de classe**

##### **➤ Le mérite**

La promotion de catégorie et l'avancement de classe ont lieu sur proposition de la hiérarchie. Ils sont basés sur la valeur professionnelle de la RH et doivent être confirmés par les évaluations annuelles.

##### **➤ Le seuil d'éligibilité**

Par référence au système annuelle mis en place pour les différents collectifs, les seuils d'éligibilité à la promotion et à l'avancement sont arrêtés comme suit :

---

<sup>114</sup> CEEG, Note de service, 2013

- Pour le personnel relevant de l'exécution et de la petite maîtrise :  
Note obtenue au titre des deux derniers exercices soit  $\geq 13.5/20$
- Pour le personnel relevant de la haute maîtrise et cadre :  
Note obtenue au titre des trois derniers exercices soit  $\geq 13.5/20$

➤ **Le temps de stationnement**

- Au titre de la promotion de catégorie

Le temps minimum de stationnement exigé dans la catégorie est fixé à :

- Deux (2) ans pour les travailleurs classés de la catégorie 5 à la catégorie 11 comprise,
- Trois (3) ans pour les travailleurs classés à la catégorie 12 et plus.
- Au titre de l'avancement de classe

Le temps minimum de stationnement dans la classe est fixé à deux (2) ans, quel que soit la catégorie socioprofessionnelle de l'agent.

➤ **L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement**<sup>115</sup>

- Dans la catégorie :

Le temps de stationnement dans la catégorie est augmenté pour les RH ayant fait l'objet de sanction disciplinaire, d'une période fixée à :

- Une (1) année pour les sanctions du 1<sup>o</sup> degré ;
- Deux années (2) pour les sanctions du 2<sup>o</sup> degré.

L'augmentation du temps de stationnement dans la catégorie se fait comme suit :

Classement	Temps de stationnement	Incidence des sanctions sur le temps de stationnement	
		1 <sup>er</sup> degré	2 <sup>ème</sup> degré
Catégorie 5 à 11	2 ans	1 an	2 ans
Catégorie 12 et +	3 ans	1 an	2 ans

Source : note de service

<sup>115</sup> CEEG, note de service : *promotion et avancement*, 2013

- Dans la classe

Le temps de stationnement dans la classe est augmenté pour les RH ayant fait l'objet de sanction disciplinaire, d'une période fixée à :

- Une (1) année pour les sanctions du 1<sup>o</sup> degré ;
- Deux (2) années pour les sanctions du 2<sup>o</sup> degré.

L'augmentation du temps de stationnement dans la classe se fait comme suit :

Classement	Temps de stationnement	Incidence des sanctions sur l'avancement	
		1 <sup>er</sup> degré	2 <sup>ème</sup> degré
Toutes catégories	2 ans	1 an	2 ans

Source : note de service

La promotion sur postes multi niveaux, et d'avancement sont obtenues selon des quotas fixés par la direction de SONELGAZ sur l'effectif arrêté de 31-12 n°1

Il est rappelé que les quotas fixés constituent des limites supérieures que l'unité KDL utilisera avec la plus grande rigueur pour récompenser les RH réellement méritantes.

#### **II.2.4. Formation**

Les points forts et les points à améliorer découlant de l'évaluation constituent une entrée importante au plan de développement individuel et justifient les inscriptions à des stages ou des séminaires de perfectionnement.

L'analyse globale des notes obtenues en sorties à l'évaluation du rôle doit – quand le nombre des RH le justifie- donner lieu à des plans de développement collectifs se constituant en des séminaires, conférences...

#### **II.2.5. Détection des RH à hauts potentiels**

L'exploitation des résultats de l'évaluation peut aboutir sur une orientation plus objective des RH disposant d'un haut niveau de compétences :

- Soit vers des postes d'encadrement et de management ;
- Soit vers la voie de l'expertise et de la spécialisation.

## **II.2.6. Validation des acquis de l'expertise**

### **➤ Définition**

La validation des acquis de l'expérience est un processus au terme duquel des RH ayant capitalisé une certaine expérience et développé un savoir-faire avéré, sont dispensés de présenter les diplômes académiques ou professionnels habituellement requis pour concourir et/ou accéder aux emplois du groupe socioprofessionnel supérieur<sup>116</sup>.

### **➤ Objectifs**

La mise en place d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience répond aux objectifs suivants :

- Identifier et tirer profit des expériences et qualifications acquises ;
- Favoriser le développement des personnes les plus méritantes en les rendant éligibles aux emplois réservés, en principe, aux titulaires de titres ;
- Motiver ces RH et les mobiliser autour des objectifs de développement ;
- Introduire de la flexibilité dans les règles de progression de carrière en vue de faire profiter l'unité de l'ensemble des compétences disponibles.

### **➤ Ressources humaines concernées**

Sont concernés par le dispositif <sup>117</sup> :

- Les RH titulaires d'un diplôme de technicien supérieur, DEUA, cadre d'application, ou d'un diplôme équivalent délivré par les écoles de l'IFEG (dont la liste est jointe en annexe 1), justifiant d'une ancienneté de 15 années et prétendant pour les emplois de cadre ;
- Les RH titulaires d'un niveau minimum de 3<sup>ème</sup> année secondaire, justifiant d'une ancienneté de 10 années au minimum et prétendant pour les emplois de petite maîtrise.

---

<sup>116</sup> Note de service, 2014

<sup>117</sup> Note de service, 2014

La validation des acquis de l'expérience professionnelle est une initiative personnelle, individuelle et volontaire. La hiérarchie ne peut refuser aux RH répondant aux conditions de s'inscrire au dispositif de la VAE.<sup>118</sup>

### **II.2.7. Gestion des départs**

La gestion des départs est soumise intégralement aux lois du travail algérien.

En conclusion, nous pouvons dire que la gestion des carrières de la direction KDL est bien conçue, contient toutes les pratiques nécessaires pour assurer la progression des RH dans leurs carrières de manière organisée. En même temps, elle garantit d'avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

## **III. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

Dans la présente section, nous exposons d'abord la démarche adoptée dans la conduite de l'enquête, après laquelle nous analyserons l'effectif de l'unité KDL. Ensuite nous procédons à l'analyse des questions ; nous commençons par dépouiller chaque question par un tri à plat, et nous utiliserons ensuite un tri croisé. Enfin, nous présentons les résultats du questionnaire et leur interprétation, ce qui nous permettra par la suite de vérifier la validité des hypothèses de recherche (confirmation ou infirmation). Nous concluons en émettant quelques suggestions susceptibles d'améliorer la gestion des carrières au sein de l'unité KDL.

### **III.1. La Démarche 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.

#### **III.1.1. Enquête**

Une enquête est une recherche méthodique et une collecte d'informations portant sur une population bien étudiée<sup>119</sup>.

Notre étude a été effectuée au sein de la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG) SONELGAZ, Algérie à Gué de Constantine pendant trois mois. Elle se focalise sur la

---

<sup>118</sup> Document interne : note de service, 2014

<sup>119</sup> HALIMI(DALILA) et MOKRANI(KAMELIA), *Analyse de l'efficacité de la publicité en B to B sur un site internet étude de cas : Ouedkniss*, mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciale, Alger, 2014, p69.

gestion des carrières, et ceci afin d'avoir une vision plus claire sur la place qu'elle occupe au sein de l'unité KDL et son impact sur la motivation des ressources humaines.

### **III.1.2. Objectif de l'enquête**

L'enquête a été réalisée auprès des RH de l'unité KDL de la filiale CEEG de SONELGAZ pour déterminer :

- La place qu'occupe la gestion des carrières au sein de l'unité KDL ;
- L'importance accordée par la DRH de l'unité KDL à la gestion des carrières ;
- L'influence de la gestion des carrières sur la motivation des ressources humaines au sein de KDL ;

Ces informations vont nous permettre de révéler le rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL.

### **III.1.3. Méthode de l'enquête**

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par l'élaboration d'un questionnaire, car nous jugeons que cette méthode est appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus, cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet de connaître de manière plus efficiente le rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL de la filiale CEEG de SONELGAZ.

### **III.1.4. Echantillonnage**

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon.

#### **III.1.4.1. Définition de l'échantillon**

*« L'échantillon est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête. »<sup>120</sup>*

---

<sup>120</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/echantillon-etude> (publié par B.BATHELOT le 03/02/2015 consulté le 18/07/2016 à 11 :55)

### III.1.4.2. Méthodes d'échantillonnage

Les deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage sont les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques.

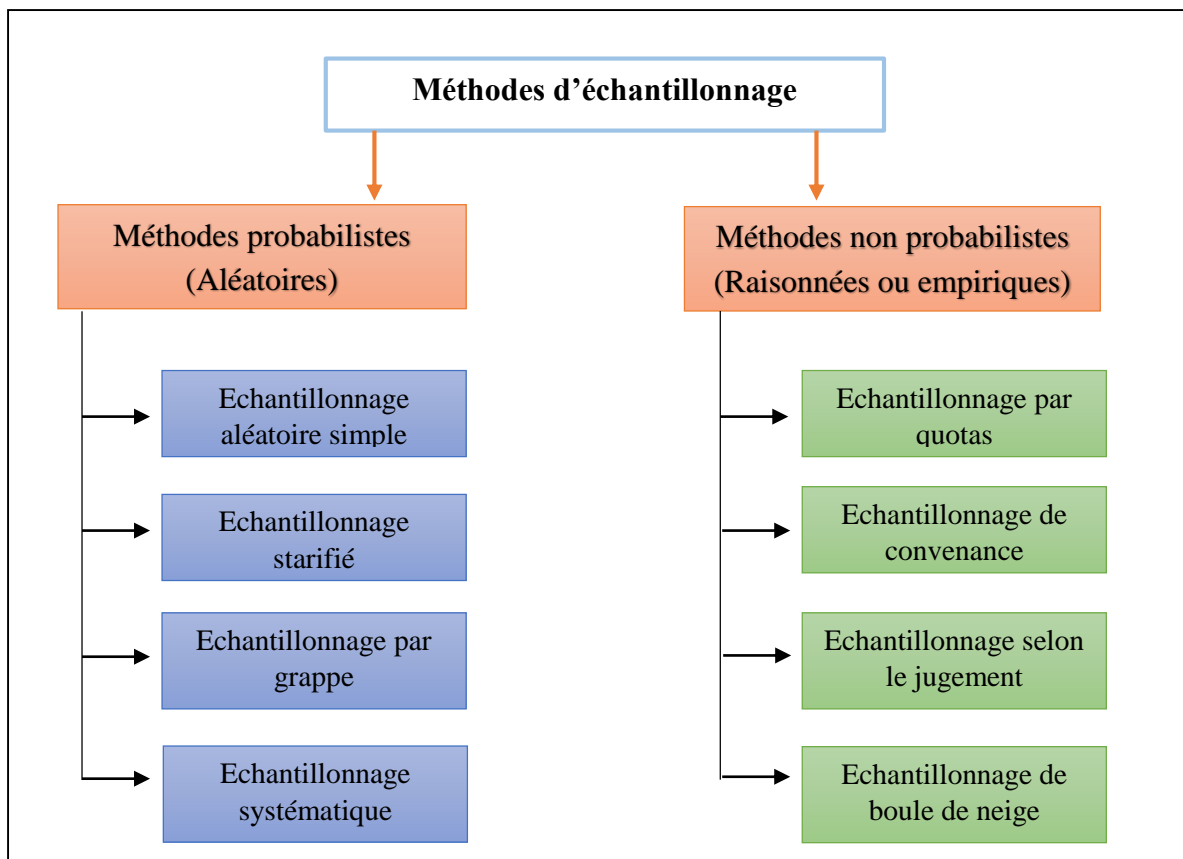
- **Méthodes d'échantillonnage probabilistes**

Une méthode d'échantillonnage probabiliste est une méthode de sélection d'un échantillon basée sur le hasard et un tirage au sort<sup>121</sup>.

- **Méthodes d'échantillonnage non probabilistes (raisonnées ou empiriques)**

Une méthode d'échantillonnage raisonnée est une méthode de sélection d'un échantillon par laquelle la représentativité de l'échantillon est assurée par une démarche raisonnée.<sup>122</sup>

SCHEMA N° 3-03 : Méthodes d'échantillonnage<sup>123</sup>



<sup>121</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/methode-d-echantillonnage-probabiliste/> (publié le 20/05/2015, consulté le 18/07/2016 à 21 :19)

<sup>122</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/methode-d-echantillonnage-raisonnee/> (publié le 20/05/2015, consulté le 18/07/2016 à 21 :19)

<sup>123</sup> Dr Kherri Abdenaser, *recherche marketing*, power point. P.9

### III.1.4.3. Echantillon choisi

Nous avons opté pour la méthode probabiliste : échantillonnage aléatoire simple.

### III.1.4.4. Taille de l'échantillon

Nous avons distribué 90 questionnaires, 44 nous ont été retournés ; ce qui représente 14% de l'effectif global de la population étudiée.

Les 44 questionnaires sont répartis comme suit :

- 4 cadres supérieurs
- 35 cadres
- 5 maitrises

## III.2. Questionnaire

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant.

*« Le questionnaire est l'instrument de base de l'enquête sociologique. Il est construit à partir des buts de recherche que l'on s'est fixés, il doit comporter l'ensemble des variables qui permettront au chercheur d'obtenir les informations qui lui seront nécessaires pour bâtir son analyse. »<sup>124</sup>*

### III.2.1. Elaboration d'un questionnaire

L'élaboration d'un questionnaire est d'une très grande importance, c'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

#### III.2.1.1. Types de questions

Nous distinguons trois types de questions :

- **Les questions fermées** : Elles sont des questions pour lesquelles la personne interrogée se voit proposer un choix parmi des réponses préétablies.

---

<sup>124</sup> LARIBI (S). *Contribution à l'analyse du phénomène d'absentéisme au sein d'une entreprise publique*  
ETUDE DE CAS : SONELGAZ -Batna- p.87 Albert, (D) « enquête et sondage » Cours de recherche commerciale,  
Le journal de classe du lundi soir - A2008

- **Les questions ouvertes** : Ce type de question permet à l'interviewé de développer ses idées et s'exprimer librement.
- **Les questions semi-ouvertes** : La question semi-ouverte a l'avantage de combiner une question fermée à la possibilité donnée au répondant d'enrichir ses réponses dans une catégorie nommée « autre ».<sup>125</sup>

### III.2.1.2. Qualité d'un questionnaire

Lors de la rédaction du questionnaire, certains principes doivent être respectés :

- Les questions doivent être claires, simples et précises ;
- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe ;
- Le vocabulaire employé doit être compréhensible par toutes les personnes de la population ciblée ;
- Tester le questionnaire auprès d'un échantillon réduit.

### III.2.2. Administration du questionnaire

Notre questionnaire contient 17 questions qui représentent des questions fermées à choix multiple. Afin d'avoir les informations désirées, nous avons subdivisé notre questionnaire en cinq parties :

- Identification ;
- Orientation professionnelle dans l'entreprise ;
- Evaluation ;
- Mobilité professionnelle interne ;
- Au-delà de l'évaluation.

Les questionnaires ont été distribués le 23-05-2016 et récupérés le 27-05-2016.

Au préalable, le questionnaire a été vérifié par le responsable RH de l'unité KDL ; et un test a été effectué sur 5 personnes dans le but de s'assurer :

- Que les questions seront bien comprises ;

---

<sup>125</sup> [www.tns-ilres.com/cms/Home/WikiStat/Types-de-questions](http://www.tns-ilres.com/cms/Home/WikiStat/Types-de-questions) (publié le 28/12/2015, consulté le 20/07/2016 à 10 :35)

- Que les termes utilisés sont assimilables ;
- Qu'il existe une cohérence entre les questions posées et notre objectif de recherche.

Après vérification et test, nous avons apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit mieux compréhensible et pas très fatigant.

### III.2.3. Méthodes d'analyse des données

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

### III.3. Analyse de l'effectif

**TABLEAU N° 3-03 : Répartition de l'effectif**

Catégorie	Nature de contrat		Sexe	
	CDD	CDI	Féminin	Masculin
<b>Cadre</b>	2	211	37	177
<b>Maitrise</b>	0	102	14	88
<b>Exécution</b>	1	13	3	10
<b>Total</b>	3	326	54	275
<b>Taux</b>	1%	99%	16,41%	83,59%

**Source :** document interne

#### **Commentaire**

Le tableau montre clairement que la population masculine domine sur la population féminine et les RH ayant un CDD sont quasiment absents.

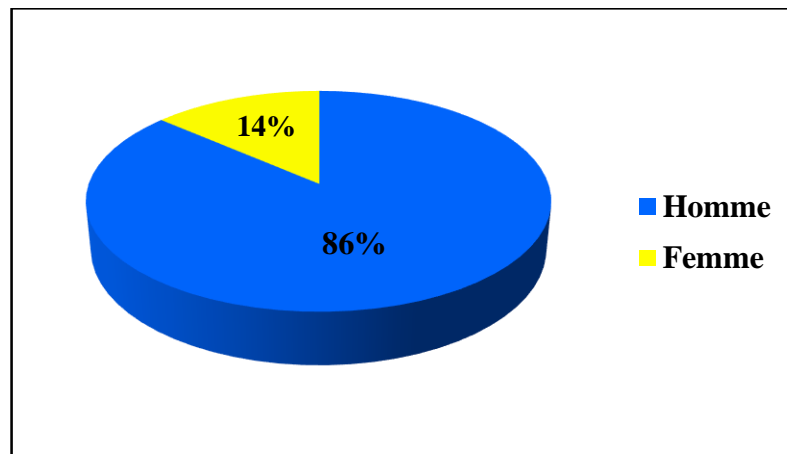
### III.4. Présentation et analyse des résultats

#### III.4.1. Fiche signalétique

Dans cette partie du questionnaire nous nous sommes intéressés à connaître les ressources humaines de l'unité KDL d'une manière plus détaillée ; nous avons à cet effet recensé les ressources humaines selon les critères suivants :

- Sexe

**SCHEMA N° 3-04 : Répartition de l'échantillon par sexe**

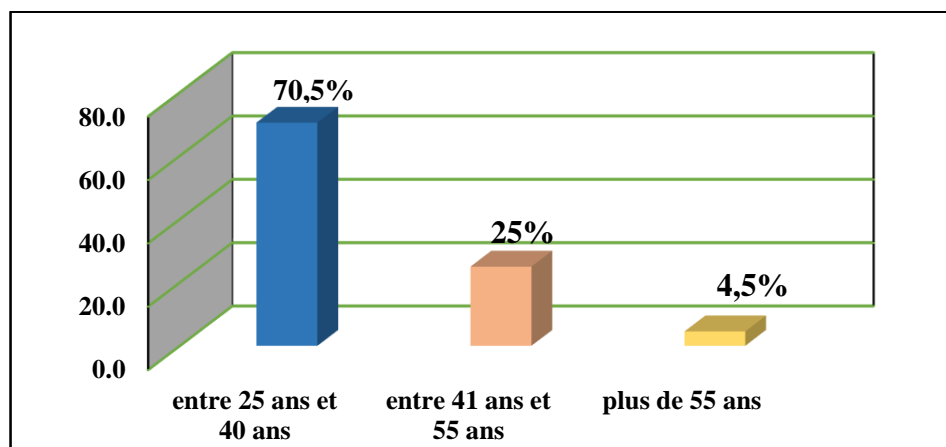


### Commentaire

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 44 ressources humaines, dont 14% femmes et 86% hommes. L'analyse révèle que la population masculine au sein de la direction est plus forte que la population féminine. Chose que nous-mêmes avons observée.

- Age

**SCHEMA N° 3-05 : Répartition de l'échantillon par âge**



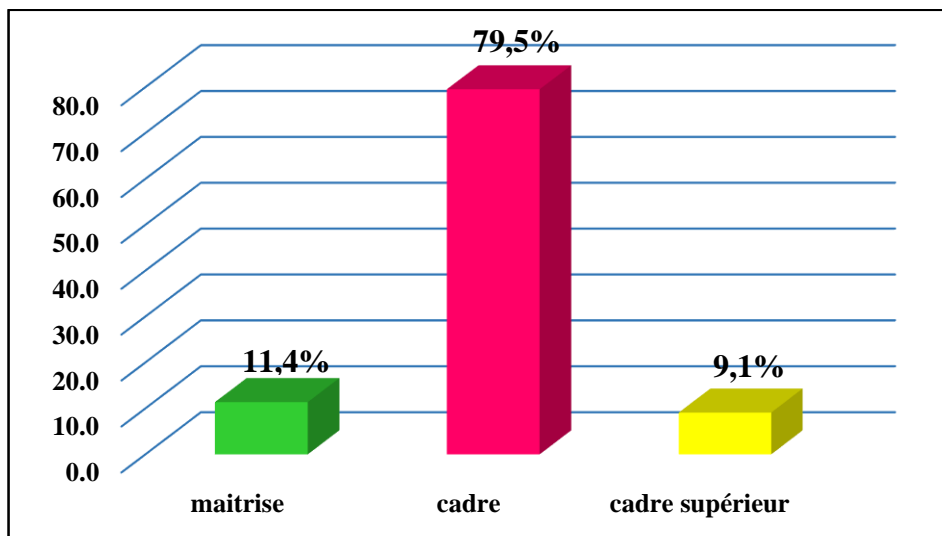
### Commentaire

Nous remarquons que la population étudiée est divisée en trois catégories d'Age. Le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 25 et 40 ans avec un pourcentage de 70.5% qui correspond au stade de l'établissement et l'avancement de la carrière (selon le

modèle de Hall cité dans le premier chapitre), suivi par 25% de la tranche qui se situe entre 41 et 55 ans et qui coïncide avec le troisième stade de la carrière qui représente la stabilisation, enfin, nous avons 4.5% pour la catégorie des plus de 55 ans qui représente une minorité. Nous pouvons conclure que la population étudiée est quasiment jeune et en pleine période de puissance en performance.

- **Catégorie socio-professionnelle**

**SCHEMA N° 3-06 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

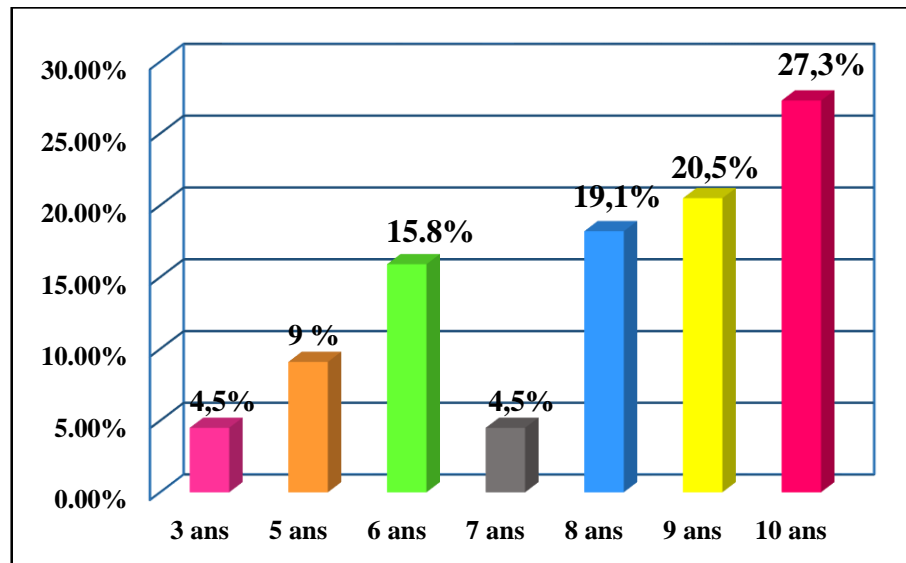


**Commentaire**

D'après ses résultats, nous remarquons que notre échantillon est composé essentiellement de la catégorie socioprofessionnelle « cadre » avec un pourcentage de 80% ce qui explique que la nature du travail au sein de KDL exige des ressources humaines très qualifiées (sachant que pour occuper un poste de cadre au sein de cette unité, la ressource humaine doit avoir comme diplôme un master académique ou bien y accéder par voie de promotion et cette dernière se fait au fil du temps). Vient ensuite la catégorie « maitrise » avec 11% et la catégorie des « cadres supérieurs » avec seulement 9%. Nous remarquons l'absence de la catégorie d'exécution dans notre échantillon et cela revient à deux raisons : premièrement les exécuteurs travaillent dans les chantiers en dehors de l'entreprise. Deuxièmement, les individus de gardiennage et d'hygiène font partie des sociétés sous-traitantes.

- **Ancienneté au sein de KDL**

**SCHEMA N° 3-07 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la direction KDL**



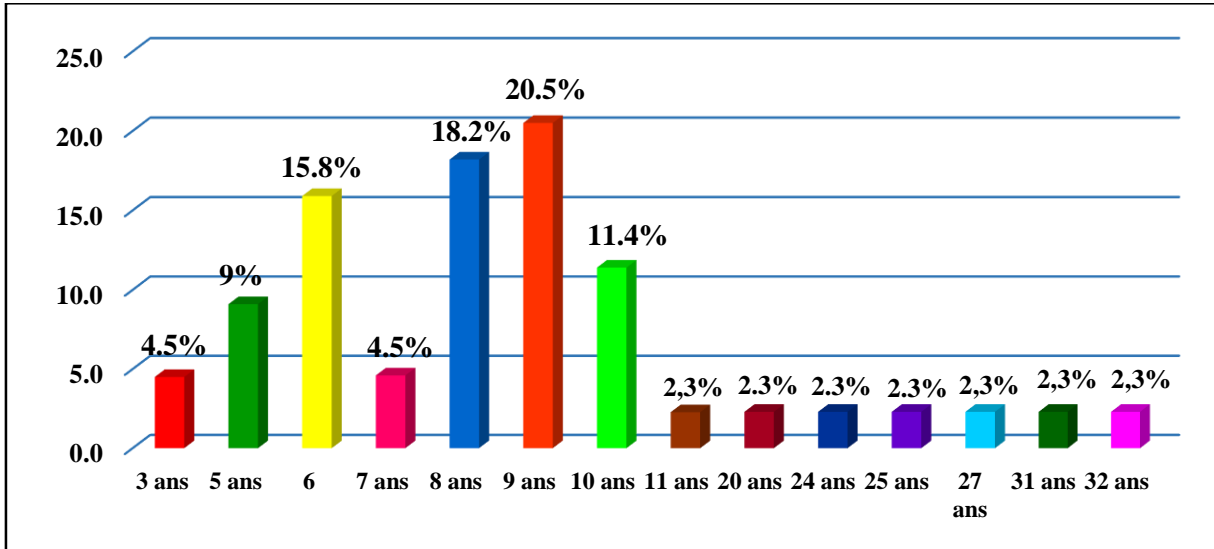
### Commentaire

Tout d'abord, nous remarquons que l'intervalle de l'ancienneté se limite à 10 ans ; ceci est dû à la création de la direction de CEEG en 2006 puis à la naissance de la filiale en 2009. En second lieu, nous observons dans notre échantillon que le taux le plus élevé de l'ancienneté représente 27,3% et qui coïncide avec l'année de la création de la direction d'engineering, suivi par 20,5% en 9ans d'ancienneté, et 19% en 8 ans d'ancienneté. Par contre, les enquêtés ayant une ancienneté de 3 ans et 5 ans sont une minorité avec des taux de 4,5% et 9,1% successivement avec l'absence complète des RH qui ont une ancienneté de 1 an ou 2 ans.

Nous signalons, que lorsque la direction de CEEG est créée en 2006, certaines RH qui travaillaient dans la société SONELGAZ ont été mutées pour travailler au sein de cette direction. Le graphe suivant porte plus d'explications.

- Ancienneté de l'échantillon au sein de la société SONELGAZ et au sein la filiale CEEG

**SCHEMA N° 3-08 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la société SONELGAZ et au sein de la filiale CEEG**

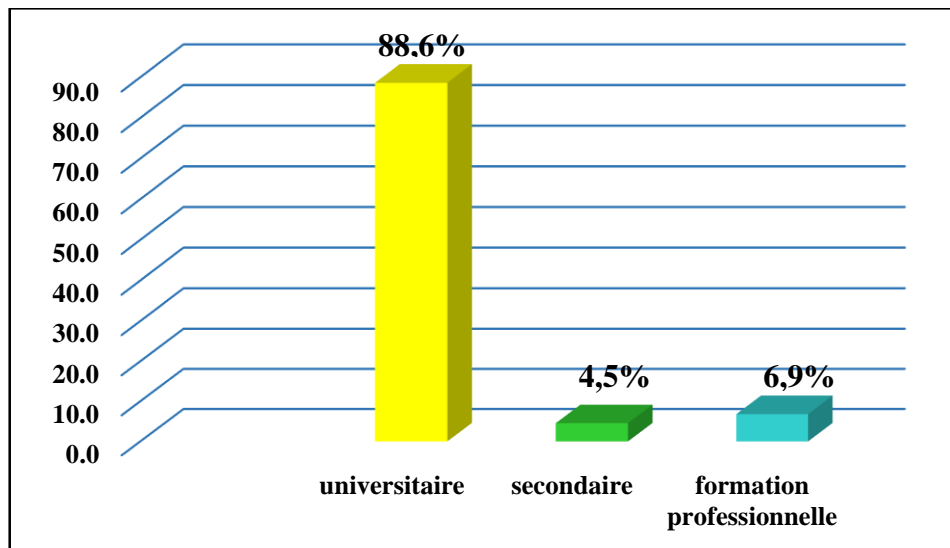


### Commentaire

Le graphe illustre les RH qui ont travaillé seulement dans la filiale CEEG et dont l'ancienneté va de 3 ans à 10 ans représentent un taux de 84% ; Les RH ayant travaillé au sein de la société SONELGAZ puis ayant rejoint la direction KDL ont plus de 10 ans d'ancienneté et représentent un taux de 16%.

- **Niveau d'instruction**

**SCHEMA N° 3-09 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**



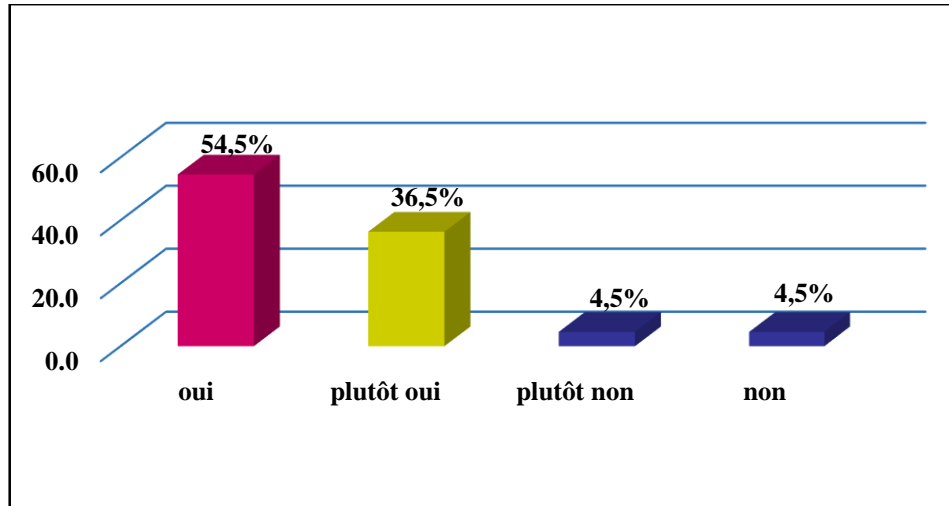
**Commentaire**

Nous constatons que presque la totalité des sondés a un niveau universitaire avec un taux de 88.6%. Ceci concorde pleinement avec le pourcentage (80%) que nous avons trouvé au niveau de la catégorie socioprofessionnelle «cadre» et prouve encore une fois que l'unité KDL a des RH qualifiées. Concernant les RH qui ont bénéficié d'une formation professionnelle, elles représentent 6.9% de notre échantillon ; ils sont suivis par 4.5% des RH qui possèdent un niveau secondaire.

### III.4.2. L'orientation professionnelle au sein de KDL

Q.1 : connaissez-vous tous les métiers qui existent dans votre entreprise ?

SCHEMA N° 3-10 : Connaissance des métiers existants au sein de l'unité KDL



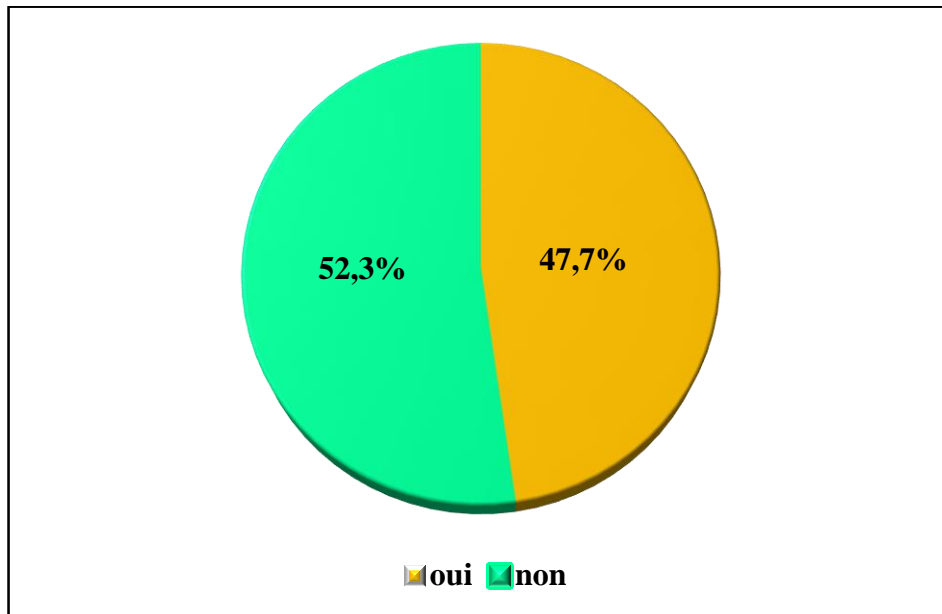
#### Commentaire

Le graphique montre clairement que 54,5% de notre échantillon sont au courant des métiers qui existent au sein de CEEG ; 36,5% qui sont moyennement informées ; et un taux de 4,5% pour les RH peu informées et le même taux pour les RH non informées.

Cela peut être traduit par un niveau acceptable de la circulation de l'information.

**Q.2 Au début de votre travail au sein de KDL, étiez-vous accompagné d'un mentor ?**

**SCHEMA N° 3-11 : Accompagnement d'un mentor au début du travail des RH dans l'entreprise**

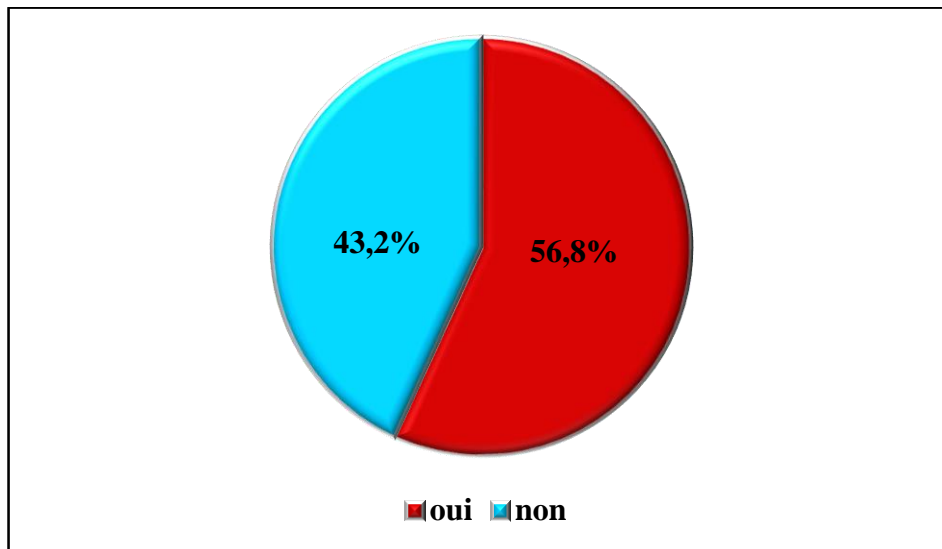


**Commentaire**

Nous observons que 47.7% des RH enquêtées ont bénéficié de l'accompagnement d'un mentor. Cela revient à dire que la pratique du mentoring existe au sein de KDL. Ce qui est un avantage pour les mentees, afin de faciliter leur intégration et leur permettre d'acquérir une confiance en soi. En même temps, c'est une preuve que la hiérarchie veille à offrir à ses RH un soutien, un suivi dans leurs carrières pour développer leurs compétences, ce qui se reflète sur leur efficacité au travail. Cependant, 52.3% n'ont pas bénéficié d'un mentoring. Probablement parmi ces 47.7% figurent ceux qui avaient déjà acquis de l'expérience au sein de la société SONELGAZ ; ce sont eux qui ont pris en charge l'entreprise à sa naissance.

**Q.3 a) : Etes-vous informé sur des postes vacants et des possibilités de promotion existantes au sein de KDL ?**

**SCHEMA N° 3-12 : Connaissance des postes vacants et des possibilités de promotion au sein de l'unité KDL**

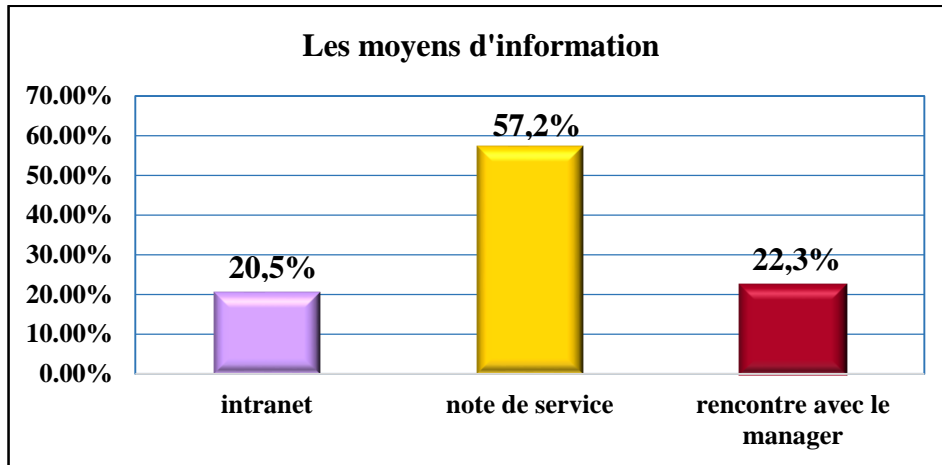


### **Commentaire**

Nous observons que seulement 56.8% de notre échantillon sont informés sur des postes vacants et des possibilités de progression au sein de leur entreprise ; contre 43.2% des RH enquêtées qui ne sont pas au courant. Ce qui n'est pas très judicieux ; car pour assurer une bonne orientation professionnelle et une meilleure gestion des carrières, tous les RH de l'unité KDL doivent être informés de tous les postes vacants et possibilités de progression. Afin que tous aient les mêmes chances d'évoluer et de réaliser leurs aspirations professionnelles dans la mesure des possibilités de l'entreprise, surtout dans le cas où il s'agit d'un appel à candidature, et d'éviter les conflits et les malentendus qui peuvent influencer négativement sur la performance des RH au travail et sur leur motivation.

**Q.3 b) Si c'est oui par quel moyen ?**

**SCHEMA N° 3-13 : Moyens d'information**

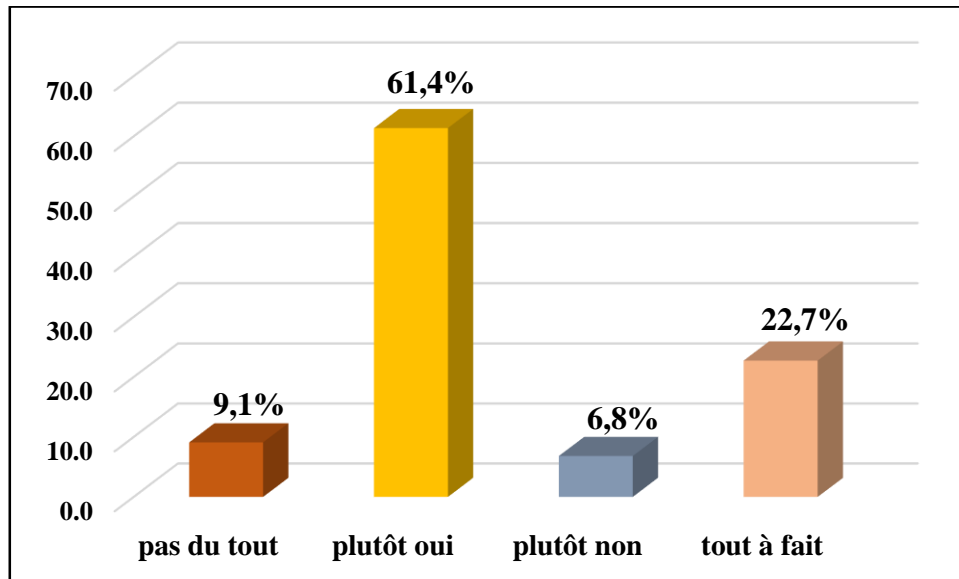


**Commentaire**

Le but de cette question est de connaître les outils ou les pratiques les plus utilisés au sein de KDL pour communiquer avec les RH. Nous observons que 57.2% des sondés qui ont été au courant des postes vacants et possibilités de promotion l'ont su à travers la note de service. Ce moyen est un peu ancien par rapport au développement existant dans ce domaine à l'heure actuelle et peu attirant. Malgré ça, il assure une bonne circulation de l'information. Suivi par un taux de 20.5% pour l'intranet. Cet outil est plus moderne, plus pratique et peut être bénéfique pour la hiérarchie et les RH en même temps, car il permet de créer un feed-back entre les deux parties et garantit la meilleure orientation professionnelle pour les RH. Mais il n'est pas très utilisé au sein de la CEEG ; il est regrettable pour cette unité de ne pas pouvoir en profiter de ses avantages. Enfin, nous nous retrouvons avec un taux de 22.3% pour les sondés qui ont eu une rencontre avec le manager ; cette pratique reste très utile pour les RH parce qu'elles auront la réponse à leurs besoins en matière de conseil afin de préparer leur projet d'orientation. Malgré tous ces moyens certaines RH ignorent les informations citées dans la question n°3.a, ce qui signifie que ces dernières ont aussi une part de responsabilité.

#### Q.4 Selon vous y-a-t-il une compatibilité entre votre poste actuel et vos compétences ?

**SCHEMA N° 3-14 : Compatibilité entre les postes actuels des RH de KDL et leurs compétences**



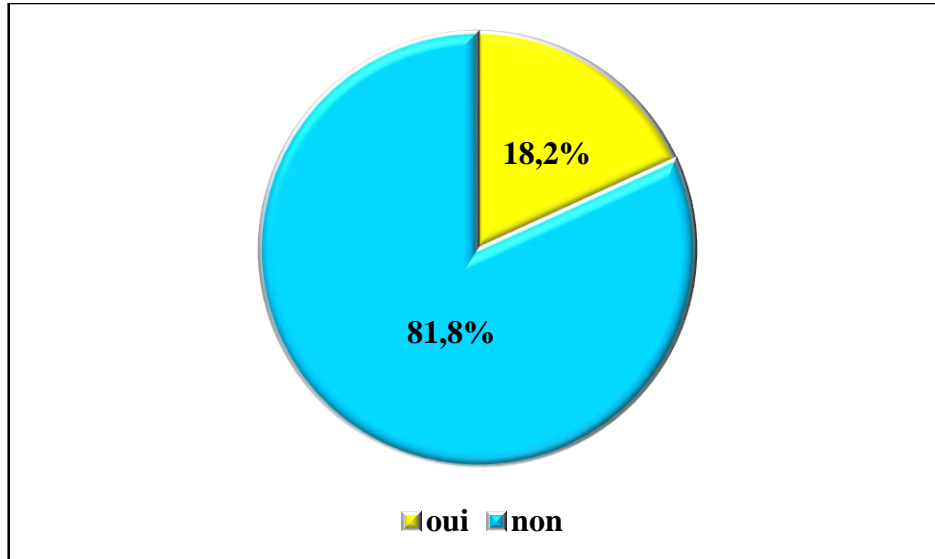
#### Commentaire

Nous distinguons un taux élevé de 61.4% correspondant aux sondés dont le poste de travail actuel est moyennement compatible avec leurs compétences ; suivi par 22.7% des enquêtés que leurs compétences sont entièrement compatibles avec leurs postes de travail actuels. Ces informations montrent que la DRH veille à garder la meilleure adéquation possible entre les qualifications des RH et les postes de travail existants dans la filiale. Afin que les RH soient intéressées et motivées dans le travail ; et qu'elles puissent se situer et progresser dans leurs carrières. En même temps, ce compromis se reflète positivement sur la rentabilité de l'entreprise puisque les RH sont bien positionnées dans leurs postes, ce qui va augmenter leur efficacité dans le travail. Il aide aussi à améliorer l'orientation professionnelle des individus et assurer une bonne gestion des carrières. Comme il existe des sondés dont les compétences sont peu compatibles avec leurs postes de travail, ils représentent un taux de 6.8% ; d'autres ne sont guère compatibles et représentent un taux de 9.1%. Ceci peut nuire à leur performance, à leur motivation, à la gestion des carrières et à la qualité de la production de l'unité.

### III.4.3. Evaluation

**Q.5 Selon vous, le système d'appréciation en vigueur détermine-t-il réellement votre valeur professionnelle (votre performance au travail) ?**

**SCHEMA N° 3-15 : Détermination du système d'appréciation de la valeur professionnelle des RH de KDL**

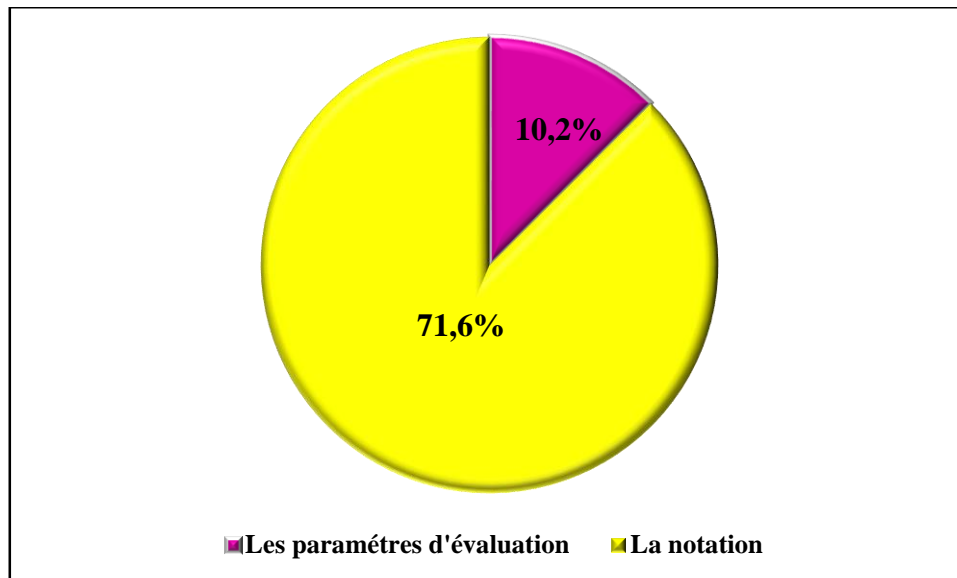


#### Commentaire

A partir de ce graphe, nous constatons que seulement 18.2% des sondés voient que le système d'appréciation détermine réellement leurs performance, contre 81,8% qui sont insatisfaits du système et voient qu'il ne concrétise pas réellement leur valeur professionnelle. Chose qui déclenche l'alarme car cela conduit à plusieurs problèmes tels que : entraver la progression des RH dans leurs carrières, empêcher leurs promotion dans l'entreprise ; engendrer une démotivation chez les RH, créer des conflits au sein de l'entreprise ; la gestion des carrières devient alors une source de nuisance pour les RH au lieu d'être une source de soutien qui leur permette de développer pleinement leurs aptitudes, habiletés et compétences. Ceci parce que l'évaluation constitue la pierre angulaire de la gestion des carrières.

**Q.6 Si c'est non, est-ce –que le problème réside dans les paramètres d'évaluation ou bien dans la notation ?**

**SCHEMA N° 3-16 : Détermination du problème de l'insatisfaction des RH à propos du système d'évaluation**

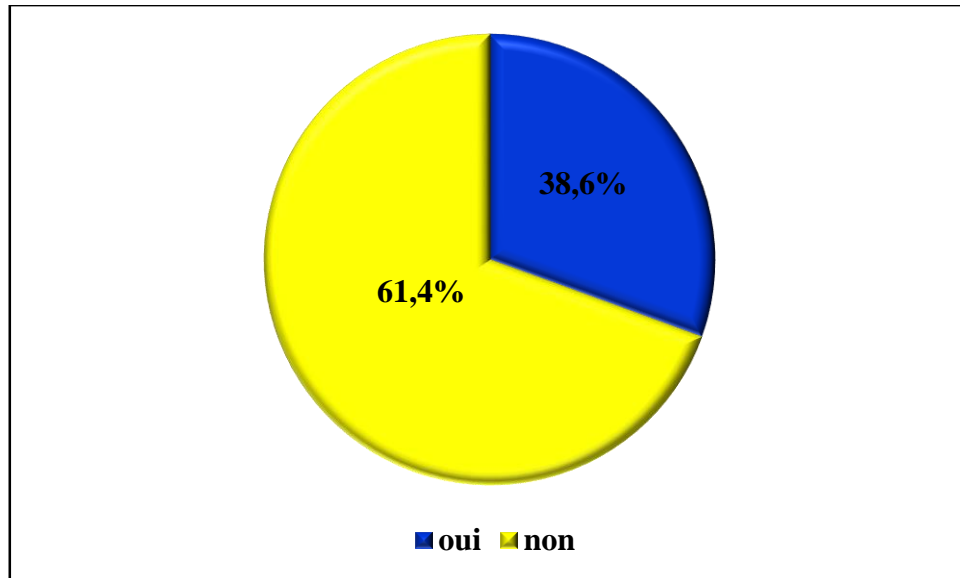


### **Commentaire**

Le schéma nous montre que parmi les 81,8% qui trouvent que le système d'évaluation ne détermine pas leur valeur professionnelle, 71.6% des sondés voient que le problème réside dans la note annuelle d'évaluation qui ne reflète pas réellement leur performance au travail, c'est-à-dire qu'ils sont sous-estimés. Et seulement 10,2% trouvent que le problème est dans les critères d'évaluation qui négligent leurs compétences.

**Q.7 Lors de l'entretien d'évaluation, vous êtes-vous exprimé sur vos insatisfactions et vos attentes ?**

**SCHEMA N° 3-17 : Manifestation des attentes et insatisfactions lors de l'entretien d'évaluation**

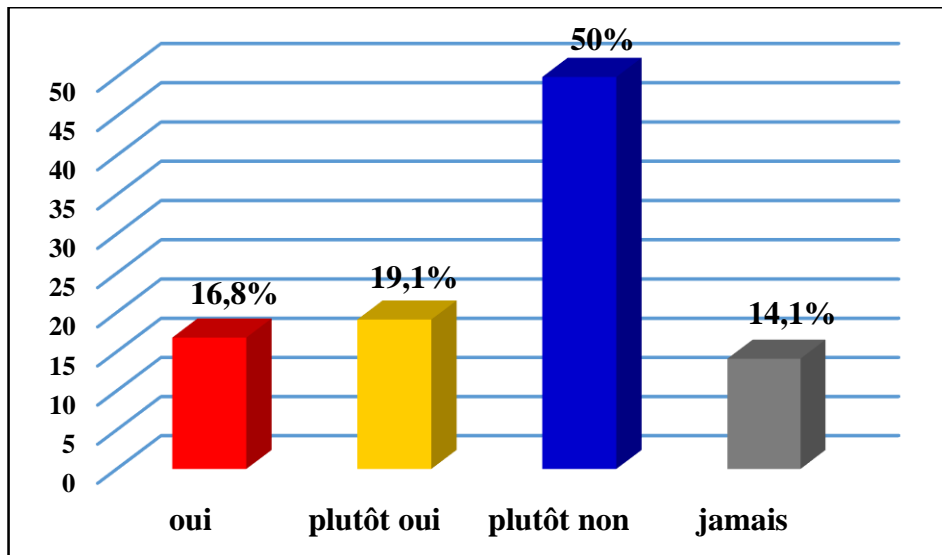


**Commentaire**

Le graphe illustre que seulement 38.6% des enquêtés se sont exprimés dans l'entretien d'évaluation sur leurs insatisfactions et attentes, contre 61.4% des sondés qui n'ont pas exprimé leurs attentes à la DRH lors de l'entretien annuel d'évaluation. Ce qui prouve que ce dernier ne se déroule pas comme il se doit au sein de la direction KDL. Alors que cet entretien doit être un moment privilégié de communication entre chaque RH et son manager, ou la RH aura l'occasion d'exposer son bilan de l'année et exprimer ses soucis, ses insatisfactions, ses attentes et ambitions.

**Q.8 Selon vous, l'évaluation annuelle, vous a-t-elle apporté des changements positifs au cours de votre carrière ?**

**SCHEMA N° 3-18 : Changements positifs apportés par l'évaluation annuelle tout au long de la carrière des RH**

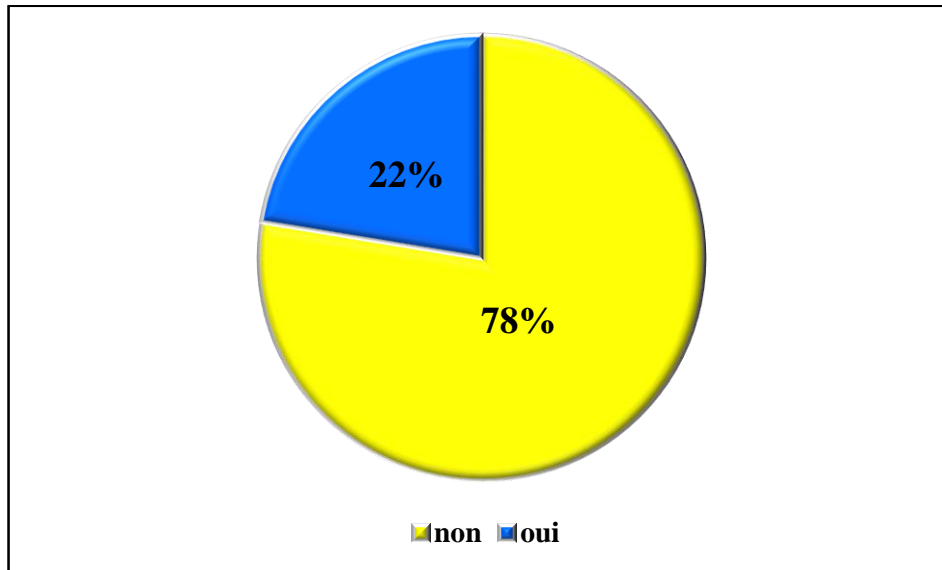


**Commentaire**

Nous constatons que 16,8% des enquêtés ont bien bénéficié des évaluations annuelles en matière de formation, promotion ...etc. Suivis par 19,1% qui ont moyennement bénéficiés. Contre la moitié (50%) de notre échantillon qui a faiblement bénéficié de ces évaluations et 14,1% qui n'ont rien gagné des appréciations annuelles. Ces résultats sont cohérents avec ceux trouvés précédemment, et nous conduisent à conclure que les actions de promotion et de formation ne sont pas basées uniquement sur l'évaluation.

**Q.9 Trouvez-vous le système d'évaluation motivant ?**

**SCHEMA N° 3-19 : Effet du système d'évaluation sur la motivation des RH**

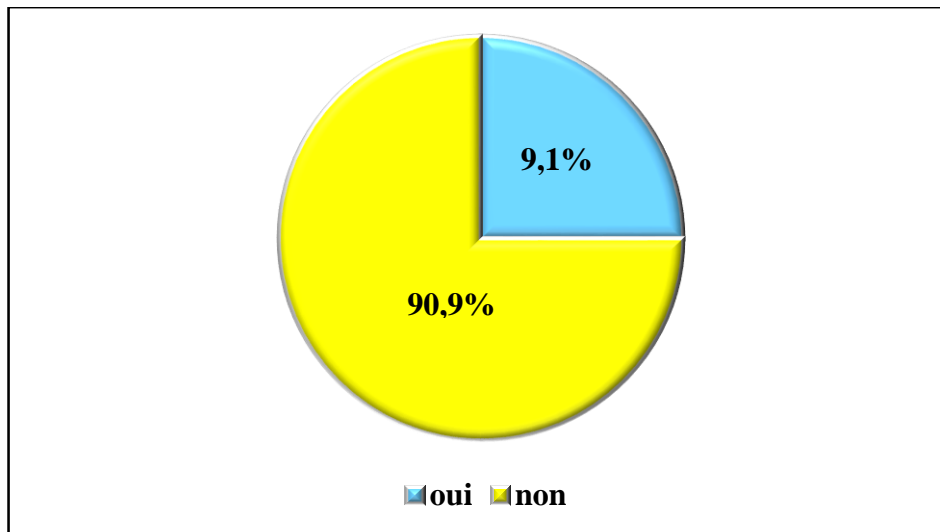


**Commentaire**

Par l'intermédiaire de cette question, nous voulons connaître l'impact du système d'évaluation sur la motivation des RH de l'unité KDL. Nous observons un taux de 78% pour les enquêtés qui ne sont pas motivés par le système d'évaluation, contre 22% qui le trouvent motivant. La majorité des sondés ne sont pas motivés par le système d'évaluation, alors qu'en réalité il représente la clef de la motivation ; de plus il constitue la base de toute action de promotion, formation, sanction...etc. Nous confirmons que le problème ne réside pas dans le système d'appréciation en lui-même, mais dans son application.

**Q.10 Etes-vous satisfaits des possibilités de progression proposées pour le moment ?**

**SCHEMA N° 3-20 : Satisfaction des RH des possibilités de progression existantes au sein de KDL**



**Commentaire**

90.9% des sondés ne sont pas satisfaits des possibilités de promotion de catégorie et des avancements de classe, contre 9.1% seulement qui sont satisfaits.

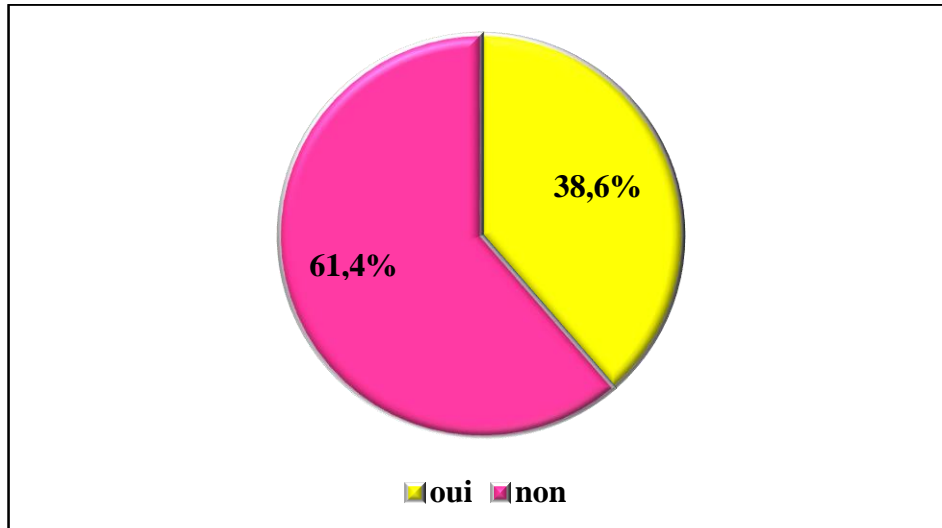
Ceci est dû au système des quotas qui détermine le nombre des bénéficiaires, qui fait que, même si la RH remplit toutes les conditions pour avoir une promotion de la catégorie ou un avancement de classe, elle risque de ne pas les obtenir dans l'année prévue puisque c'est le DRH qui choisit compte tenu du nombre exprimé par le quota- les bénéficiaires. Ce choix est établi conformément à une réglementation dont ne nous connaissons pas le contenu, car elle n'a pas été mise à notre disposition. Soulignons que d'après les déclarations de certaines RH que nous avons rencontrées dans la direction lors de notre stage, elles seraient restées stationnées plus de 8 ans dans la même catégorie et plusieurs personnes sont dans la même situation.

Ses résultats nous confirment la conclusion trouvée dans la question n°8).

### III.4.4. Mobilité professionnelle interne

**Q.11 Avez-vous eu une ou plusieurs mobilités professionnelles au sein de l'unité KDL ?**

**SCHEMA N° 3-21 : Mobilité professionnelle**



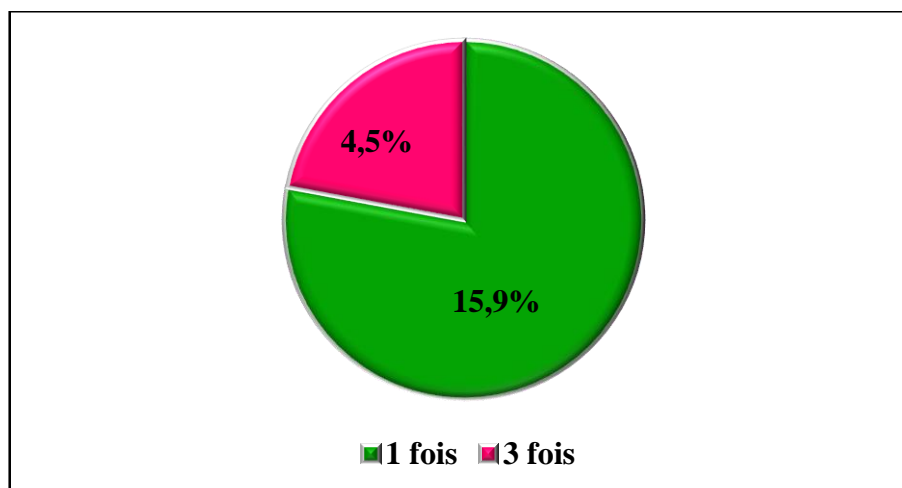
#### **Commentaire**

D'après le schéma, nous remarquons que le plus grand taux, qui est de 61,4% correspond aux sondés qui n'ont pas eu de mobilités professionnelles. 38,6% des enquêtés ont bénéficié de mobilité. Ceci revient à dire, que les opportunités de mobilité sont réduites.

**Q.12 a) Si c'est oui, combien de fois en avez-vous eu ?**

- **Mobilité verticale**

**SCHEMA N° 3-22 : Mobilité verticale**

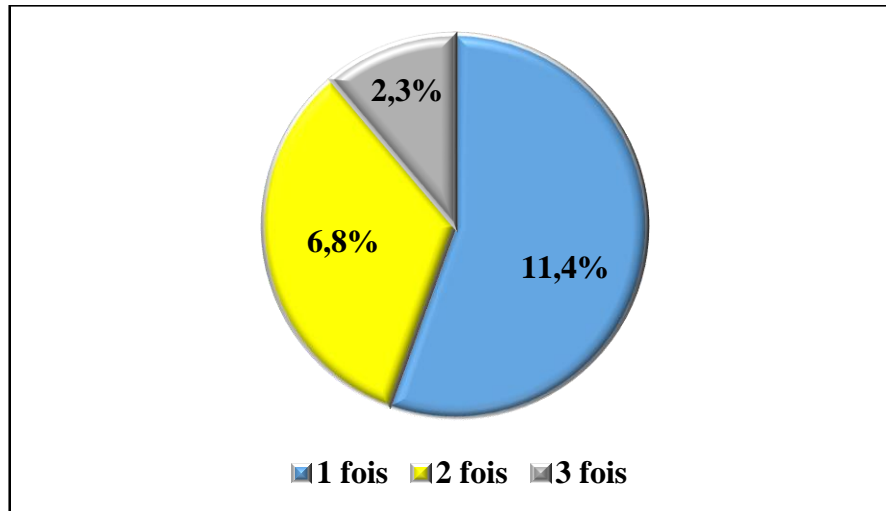


### **Commentaire**

Sur les 38,6% qui ont eu une mobilité professionnelle, 20,4% ont eu une mobilité verticale dont 4,5% l'ont eu 3 fois au cours de leur carrière et 15,9% l'ont eu juste une fois. Il est à noter que l'obtention de cette mobilité est basée sur l'obtention d'une promotion. Par exemple : un cadre de catégorie 15 obtient une promotion pour passer à la catégorie 16 puis une autre pour passer à la catégorie 17. Arrivant à cette catégorie qui est la maximale pour les cadres, sa prochaine promotion lui permettra d'être en catégorie 18 dans un poste de cadre supérieur. C'est à cette étape là que se produit la mobilité verticale. Cette mobilité est nécessaire pour motiver les RH et garantir leur développement.

- **Mobilité horizontale**

**SCHEMA N° 3-23 : Mobilité horizontale**



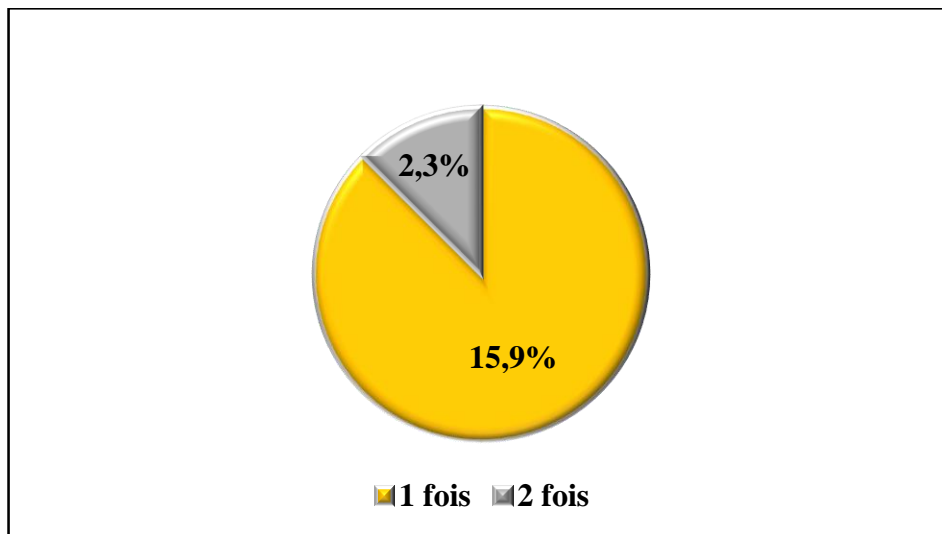
**Commentaire :**

Le graphe montre que 20.5% de notre échantillon ont eu une mobilité horizontale, dont 11.4% l'ont eu une fois alors que 6.8% l'ont eu deux fois et 2.3% l'ont eu 3 fois. La mobilité horizontale vise à développer l'employabilité des RH, et constitue le meilleur moyen d'éviter la routine au travail et de créer de la nouveauté et du challenge. Cette décision revient à la DRH, pour plusieurs raisons telles que : pouvoir bénéficier des compétences d'une RH dans un autre poste, dans la mesure où la RH fait objet d'une sanction...etc. Elle peut aussi être prise sur la demande de la RH et, si bien sûr la DRH a accepté la demande. Nous signalons que la mobilité horizontale peut être une forme de promotion (comme nous l'avons vu au premier chapitre, deuxième section) mais dans le système de gestion des carrières de l'unité KDL, elle ne l'est pas.

Ceci explique bien la grande proportion de travailleurs qui ont obtenu une mobilité verticale par rapport à ceux qui ont obtenu une mobilité horizontale ; sachant qu'une RH peut obtenir les deux mobilités.

- **Mobilité géographique**

**SCHEMA N° 3-24 : Mobilité géographique**

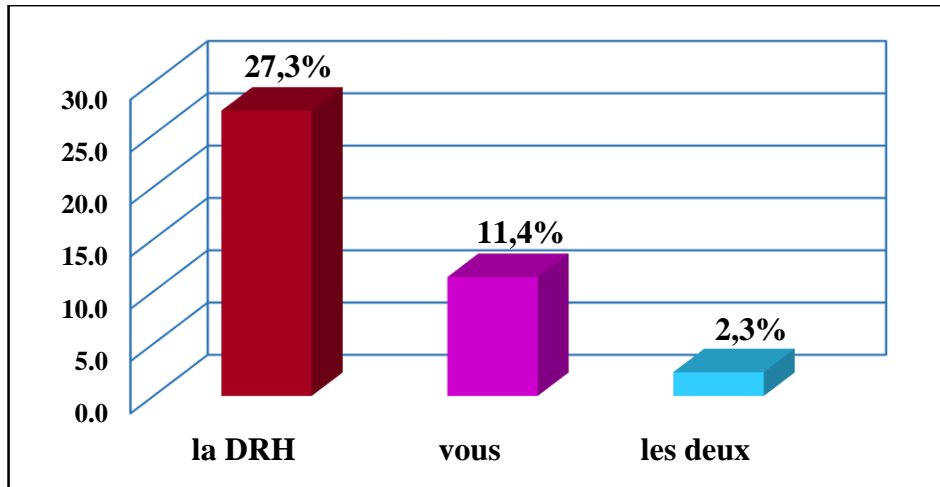


**Commentaire :**

D'après le schéma, nous distinguons que 18.2% des RH enquêtées ont eu une mobilité géographique. 15.9% l'ont eu une fois et 2.3% l'ont obtenu deux fois. Nous remarquons que presque la moitié des RH sondées qui ont eu une mobilité, ont obtenu une mobilité géographique. Sachant que la RH peut avoir les trois mobilités. La mobilité peut être obtenue soit par le souhait des RH ou soit par une décision de la DRH.

**Q.12 b) Qui était à l'initiative de cette ou de ces mobilités (les mobilités horizontale et géographique seulement) ?**

**SCHEMA N° 3-25 : Initiateur de cette ou de ces mobilités professionnelles**

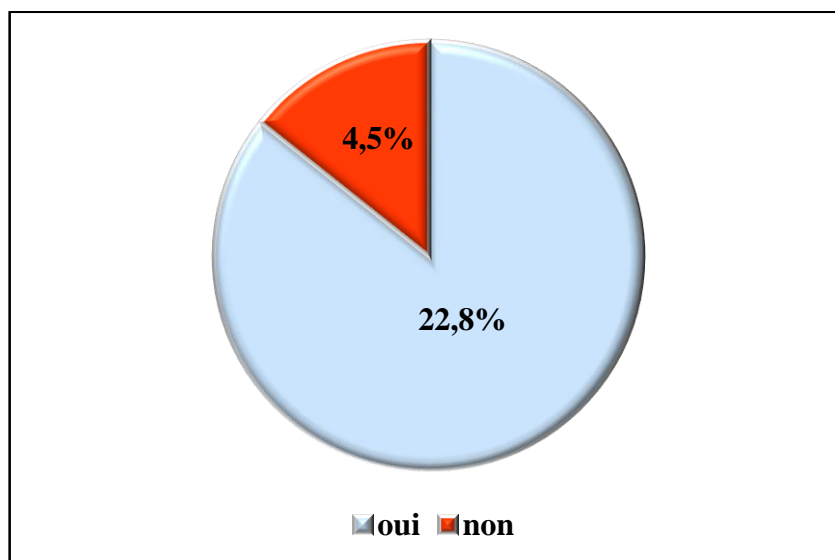


**Commentaire**

Nous remarquons que le plus grand taux dans notre échantillon est de 27,3%, et qu'il correspond à la décision de la DRH à propos des actions de mobilité, suivi par un taux de 11,4% des sondés qui ont obtenu une ou des mobilités selon leur demande avec un taux de 2.3% pour les enquêtés qui ont eu leur mobilité selon la volonté des deux parties. Nous pouvons dire, que la DRH reste la principale source d'émission des décisions concernant la mobilité. Ce qui est très logique puisque c'est elle qui est responsable de la gestion des carrières des RH. Cependant elle prend aussi en considération les demandes et la volonté de ses RH. Chose qui très favorable pour assurer une gestion des carrières judicieuse, améliorer l'implication des RH et créer un meilleur climat de travail.

**Q.12 c) Si c'était la DRH, étiez-vous satisfaits et d'accord de sa décision ?**

**SCHEMA N° 3-26 : Approbation de la décision de la DRH**



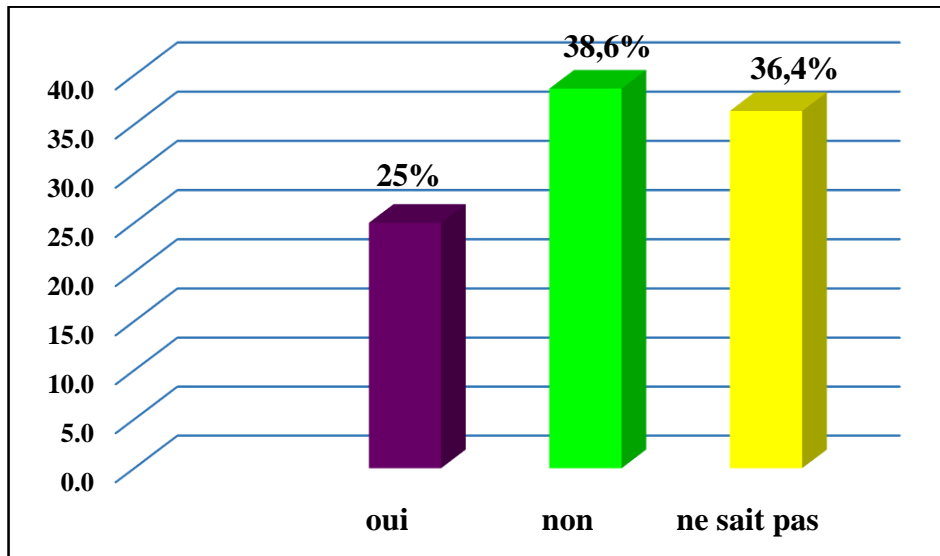
**Commentaire**

Parmi les 27.3% de notre échantillon qui ont obtenu une ou des mobilités selon la décision de la DRH. 22.8% ont été d'accord avec cette décision. Ce qui prouve que ces décisions sont judicieuses et visent l'intérêt des RH. En même temps, elles contribuent à les motiver. Mais il reste 4.5% des sondés qui n'ont pas été d'accord avec ces décisions. Chose qui n'est pas tellement grave puisque cela ne concerne qu'un petit nombre de personnes ; malgré cela la DRH doit veiller à être à l'écoute de ses RH et régler leurs problèmes.

### III.4.5. Au-delà de l'évaluation

**Q.13 Selon vous, est-ce que la DRH assure le suivi et l'application réelle des plans de carrière ?**

**SCHEMA N° 3-27 : Suivi et l'application des plans de carrière**

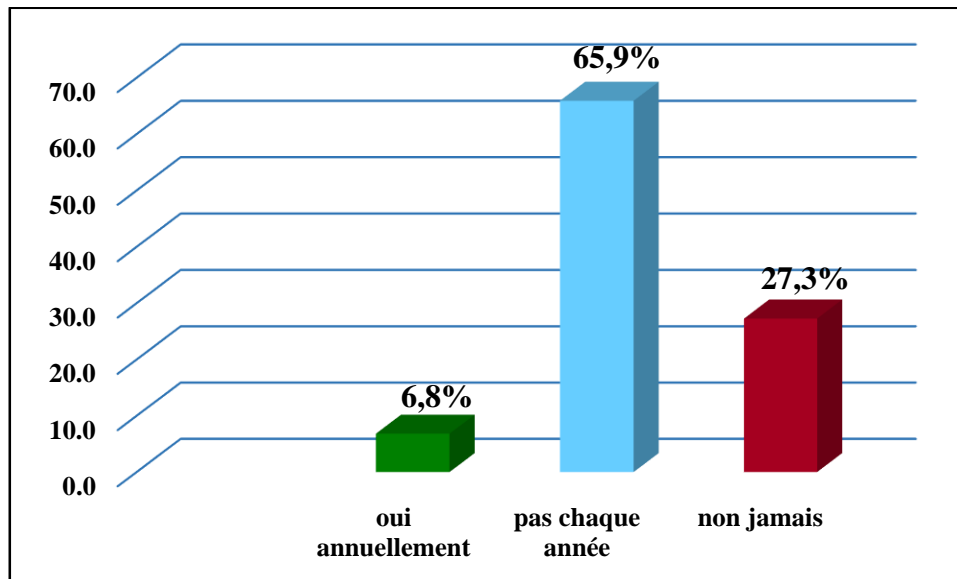


#### **Commentaire**

D'après le graphe, 38.6% des sondés affirment que la DRH n'assure pas le suivi et l'application réelle des plans de carrière, 36.4% ne savent pas en quoi consiste un plan de carrière et 25% confirment que la DRH assure l'application et le suivi réel des plans de carrière. Ces données révèlent qu'un nombre important de RH négligent l'existence d'un plan de carrière, alors qu'il est conçu pour planifier pour la RH les postes qu'elle va occuper au cours de sa carrière selon la disponibilité des postes dans l'entreprise et les objectifs et les potentiels de la RH. Cette négligence revient probablement à l'ignorance de leurs droits de la part des RH et au manque de leur sensibilisation par la DRH. De plus la DRH, doit veiller à maîtriser l'application réelle des plans de carrières afin de perfectionner sa gestion des carrières.

**Q.14 Avez-vous bénéficié d'une formation après l'entretien annuel d'évaluation ?**

**SCHEMA N° 3-28 : Bénéficiaire d'une formation**

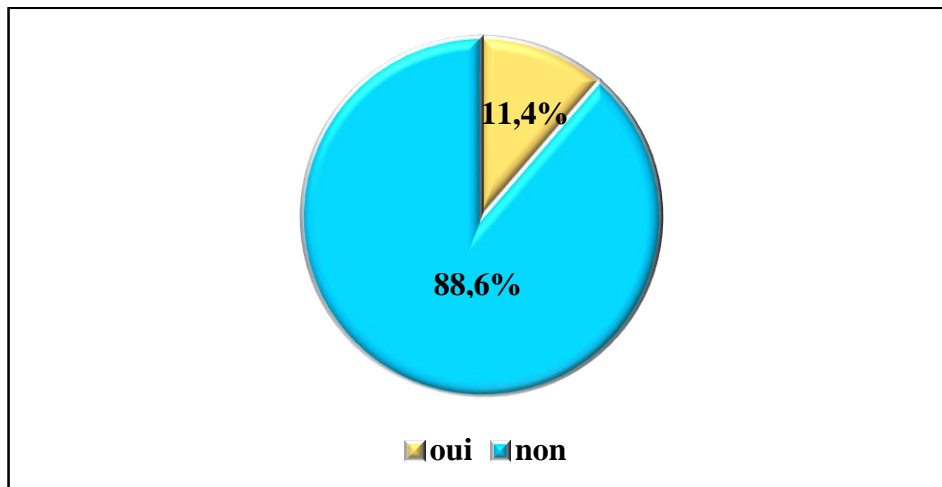


**Commentaire**

Nous remarquons que 72.7% des sondés ont bénéficié d'une formation, donc cette dernière occupe une place primordiale au sein de la filiale. Parmi ces 72.7%, 6.8% l'ont obtenue annuellement depuis leur recrutement et 65.9% l'ont obtenue mais pas chaque année. Ces résultats sont positifs et prouvent que la DRH veille à développer les compétences de ses RH. Mais cela n'empêche que 27.3% des enquêtés n'ont jamais bénéficié d'une formation.

**Q.15 Avez-vous réalisé un bilan de compétence ?**

**SCHEMA N° 3-29 : Réalisation du bilan de compétence**

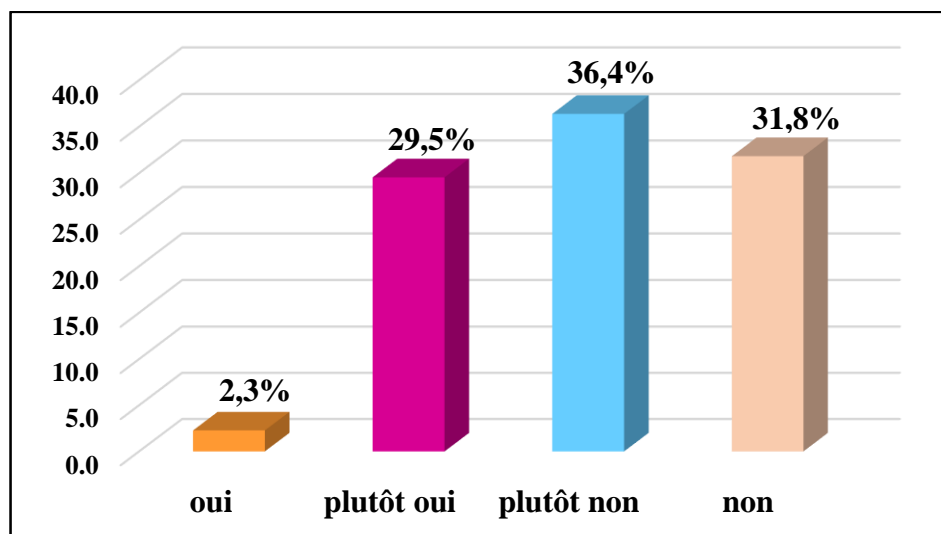


**Commentaire**

Bien que le bilan de compétence constitue une base pour mieux développer le parcours professionnel, le graphe montre que 88,6% des sondés n'ont pas réalisé de bilan ; seuls 11,4% d'entre eux l'ont réalisé. Ces résultats paraissent logiques, puisque la majorité des RH n'ont pas effectué un plan de carrière comme il a été souligné auparavant ; et là aussi, nous soulignons une négligence de la part de la DRH.

**Q.16 Vos attentes et souhaits sont-ils pris en considération par votre direction des RH ?**

**SCHEMA N° 3-30 : Prise en considération des attentes et des souhaits par la DRH**

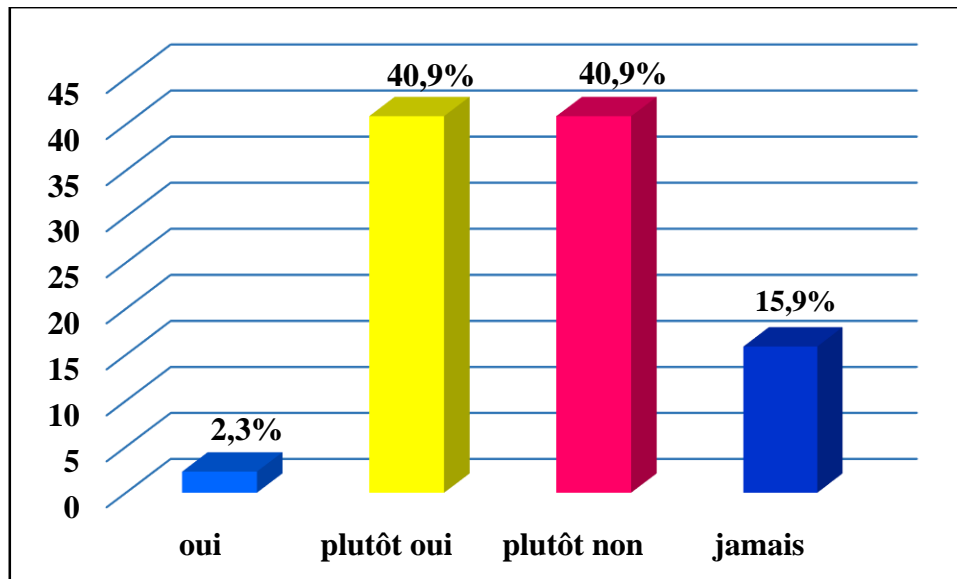


**Commentaire**

Nous observons que seulement 2,3% des sondés estiment que leurs attentes et souhaits ont été vraiment pris en considération par la DRH et que 29.5% jugent qu'ils ont été moyennement pris en considération. 36.4% des sondés pensent que leurs attentes étaient faiblement prises en considération et 31,8% que leurs souhaits n'ont jamais été réalisés. Ces résultats indiquent que la majorité n'a pas satisfaits ses besoins professionnels. Il est évident que la DRH ne peut pas satisfaire toutes ses RH et répondre à leurs attentes, mais elle doit faire un effort pour satisfaire le plus grand nombre possible et d'être à leur écoute : la négligence en cette matière entraine une démotivation.

**Q.17 Selon vous, la DRH de l'unité KDL vous a-t-elle aidé à réussir votre carrière à travers (la formation, les mobilités professionnels, la satisfaction de vos attentes...)?**

**SCHEMA N° 3-31 : Aide de la DRH à la réussite des carrières de ses RH**

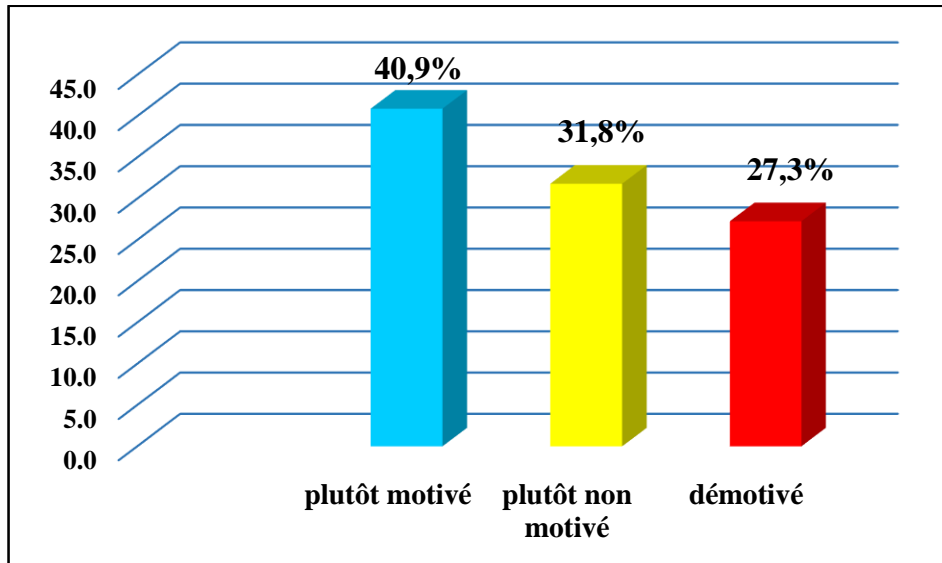


### Commentaire

Le graphique indique nettement que seulement 2.3% de notre échantillon trouvent que la DRH les a réellement aidés à réussir dans leur carrière. 40.9% des sondés pensent que la DRH les a moyennement aidés. Contre 15.9% des sondés qui voient que la DRH de l'unité ne les a pas du tout aidés, et 40.9% qui ont été faiblement aidés. Nous trouvons que ces résultats ne sont pas très négatifs vu que le seuil maximal d'ancienneté est de 10 ans. Donc évidemment les RH ayant une ancienneté de 3 ans et 5 ans ne peuvent pas juger qu'ils n'ont pas été totalement aidés par la DRH, puisque eux-mêmes n'ont pas encore eu le nombre d'années d'ancienneté qu'il faut pour avoir une promotion ou un avancement de classe. De plus les résultats montrent que moins d'un quart seulement n'ont pas du tout été aidés. Cela n'empêche pas de dire que la DRH a une part de responsabilité.

**Q.18 Etes-vous motivés dans votre vie professionnelle au sein de KDL ?**

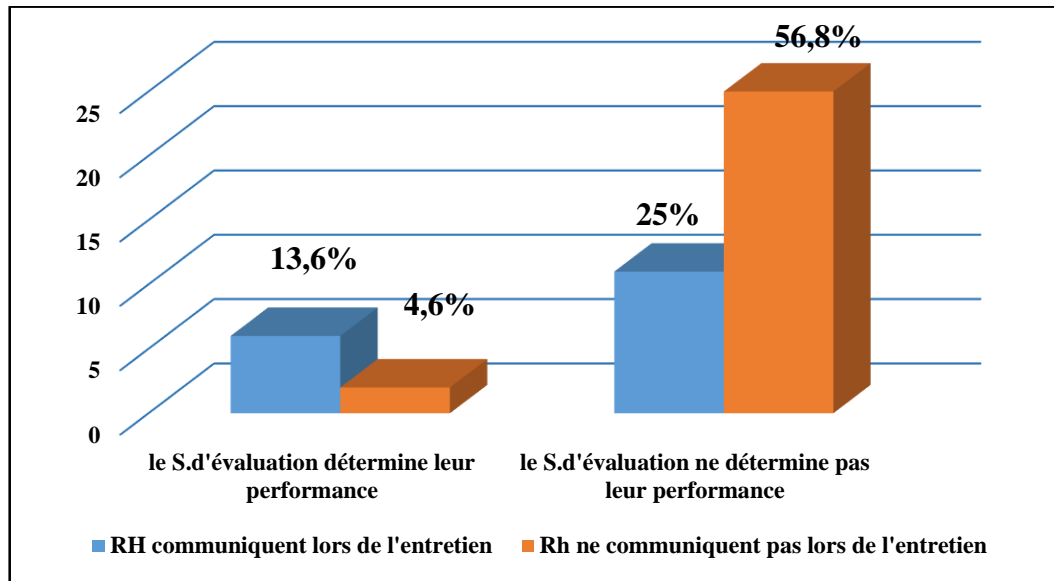
**SCHEMA N° 3-32 : Motivation des RH au sein de KDL**



**Commentaire**

Le graphe montre que 27.3% des sondés sont totalement démotivés. Ce qui est inadmissible surtout quand il s'agit d'une unité aussi importante. Suivi par 31.8 % des sondés qui sont faiblement motivés. Ceci indique que plus de la moitié des enquêtés ne sont pas motivés, alors que la motivation des collaborateurs doit être la première préoccupation de la DRH pour assurer un meilleur rendement. Enfin un taux de 40,9% de notre population est moyennement motivé. Néanmoins ce taux nous permet d'être optimistes et d'attendre une amélioration pour augmenter le nombre des RH motivées.

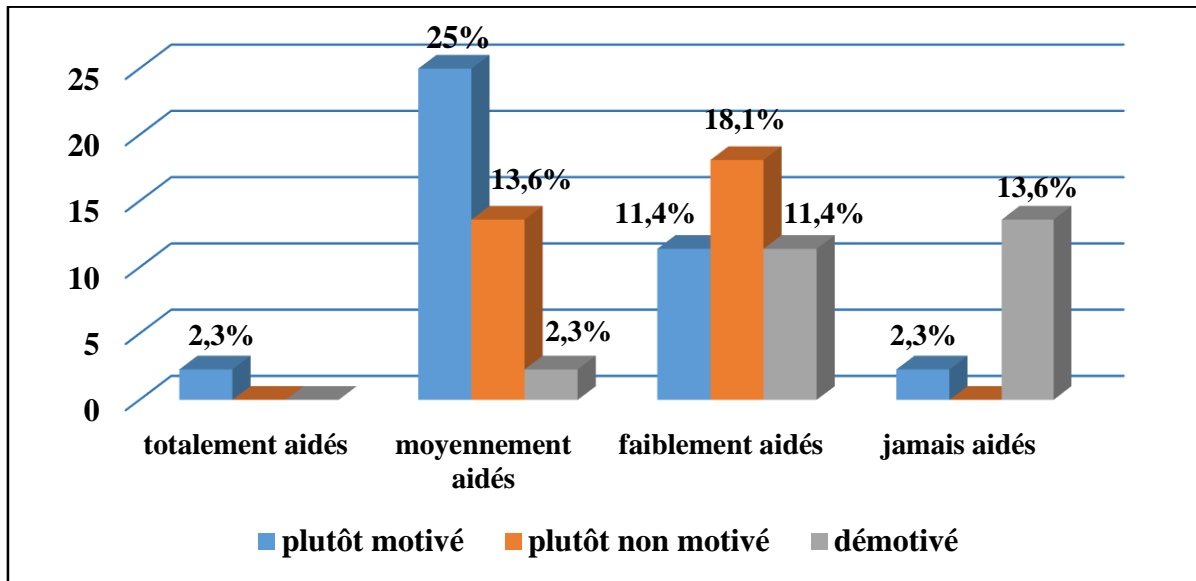
**SCHEMA N° 3-33 : Relation entre la détermination du système d'évaluation de la performance des RH et la communication lors de l'entretien annuel d'évaluation**



**Commentaire**

Nous avons constaté à partir de ce graphe, que lorsque les RH n'expriment pas leurs insatisfactions et attentes, leur sentiment que le système d'appréciation en vigueur ne détermine pas réellement leur valeur professionnelle va en s'aggravant. Ceci revient à dire que la communication lors de l'entretien d'évaluation est très importante, et peut être même un facteur de satisfaction. Elle permet également de régler les malentendus entre la DRH et le collaborateur. Par exemple, nous avons vu précédemment que 71.6% des sondés trouvent qu'ils sont sous-estimés par rapport à leur note annuelle d'évaluation, la communication dans ce cas permet de trouver des solutions, en même temps elle prouve que la DRH se préoccupe des problèmes de ses collaborateurs.

**SCHEMA N° 3-34 : Relation entre la motivation des RH et l'aide de la DRH à réussir les carrières de ses RH**



### Commentaire

Nous constatons à partir de ce graphe que la majorité des RH sondés qui sont démotivées n'ont jamais été aidées ou bien faiblement aidées dans leur carrière et la majorité des RH qui sont plutôt motivées ont été moyennement aidés. Cependant, il existe des RH qui ont été faiblement aidées ou n'ont jamais été aidées, mais qu'ils sont plutôt motivées. Ceci revient à dire, que la gestion des carrières est responsable de la motivation ou la démotivation des RH. Mais pour certaines RH, la gestion des carrières n'est pas considérée comme un facteur de motivation et, pour d'autres elle n'a pas assuré leur motivation totale.

### III.4.6. Synthèse des résultats

Les conclusions de notre enquête nous permettent d'arriver au constat des points suivants :

- Les RH de la direction KDL jouissent dans l'ensemble d'une bonne orientation professionnelle. Ceci est concrétisé par :
  - Une bonne circulation de l'information, surtout quand il s'agit des informations qui concernent la progression des RH ;
  - Un accompagnement des collaborateurs dès leur début dans le travail à travers la pratique du mentoring ;

- La grande compatibilité existant entre les compétences de chaque RH et son poste actuel.

Cependant, les moyens utilisés pour informer ou bien communiquer avec les RH sont modestes et ne font pas usage des développements de l'ère actuelle. Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.

- Concernant le système d'évaluation, la grille d'appréciation est bien précise, globale et contient toutes les compétences, les habiletés et aptitudes qui font l'objet d'une évaluation crédible. Mais d'après les résultats que nous avons obtenus, le problème réside dans l'application de ces paramètres c'est-à-dire dans la notation.
- Nous avons constaté, un manque de communication lors de déroulement des entretiens annuels d'évaluation, ce qui est inadmissible et prouve qu'ils sont mal préparés par la DRH et les RH.
- Concernant les promotions de catégorie et les avancements de classe, il y a là un véritable problème, ce qui a engendré une démotivation chez les RH. Parce que l'obtention de ces avantages est liée à un quota. Et que le pourcentage de ce quota n'est pas élevé. Ce qui fait que le collaborateur risque de ne pas avoir une promotion dans le délai prévu et même peut attendre longtemps. Ceci influence aussi sur l'obtention des mobilités verticales et donc, globalement, influence sur la progression des RH dans l'unité KDL.
- La mobilité horizontale, n'est pas très favorisée au sein de l'unité KDL.
- La formation a une grande importance dans l'unité KDL. La DRH veille à donner l'opportunité à chacun de ses collaborateurs de bénéficier de diverses formations, contrairement aux plans individuels et aux bilans professionnels qui sont négligés par la DRH.
- Nous avons constaté (dans la section 2 du troisième chapitre) que la DRH prend en considération les RH qui sont dans une situation de plafonnement de carrière à travers le dispositif de la VAE.
- Les RH, en général, les RH ne sont pas totalement motivées dans leur vie professionnelle au sein de KDL. Particulièrement, la gestion des carrières n'a pas assuré leur motivation.

Nous pouvons dire que la gestion des carrières de l'unité KDL est conçue, selon la loi algérienne du travail et soumise au règlement de la société mère SONELGAZ. Elle est dotée de toutes les pratiques et les moyens nécessaires qui assurent la progression des RH dans leur parcours professionnel. Mais elle contient quelques anomalies qui ont influencé négativement sur la motivation des RH.

D'après l'analyse que nous avons menée, nous pouvons confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ :

La première hypothèse émise est : *la gestion des carrières occupe une place primordiale au sein de l'unité KDL*. Cette hypothèse est confirmée.

La deuxième hypothèse émise est : *les RH sont motivées par la gestion des carrières*. Cette hypothèse est infirmée

#### **III.4.7. Suggestions**

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

- La création d'une bourse d'emploi afin de mettre tous les RH au courant des postes vacants, des possibilités de progression et des appels à candidature ;
- La DRH doit assurer la crédibilité et l'objectivité de la note annuelle de chaque RH ; elle doit être à l'écoute des RH pour éviter toute sorte d'ambiguïté concernant cette note ;
- La prise en considération des attentes des RH et la satisfaction de leurs aspirations dans la mesure du possible des capacités de l'unité, en tenant compte des règlements et conditions ;
- Améliorer le déroulement des entretiens annuels d'évaluation tout en renforçant la communication et, inviter les RH à s'exprimer sur leurs insatisfactions et attentes afin de créer un bon climat de travail ;
- Favoriser la mobilité horizontale, et la mettre comme une alternative à la mobilité verticale ;

- Le plan de développement individuel et le bilan de compétences sont nécessaires pour une meilleure gestion des carrières et pour mieux aider les RH à progresser réellement dans leur parcours professionnel. Pour cela la DRH doit leur donner une grande attention, et veiller réellement à les appliquer ;
- Veiller à l'application des outils et des pratiques de la gestion des carrières d'une manière judicieuse et objective.



**Conclusion Générale**

## **Conclusion Générale**

Notre travail de recherche avait pour objectif de définir l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de l'unité KDL de la filiale CEEG de SONELGAZ et déterminer si elle est une source de motivation pour les ressources humaines de cette unité.

Cela nous a conduits à mettre en lumière trois apports conceptuels importants, dont le premier est lié à la compréhension des concepts de base de la gestion des carrières, ainsi que son déroulement et ses défis à relever. Le second, illustre la motivation au travail et sa relation avec la gestion des carrières, et le troisième contribue à l'analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines.

Notre recherche est basée sur une méthodologie quantitative qui s'appuie sur le recueil et le traitement des données en utilisant la technique du questionnaire. L'échantillon de notre étude était des ressources humaines travaillant au sein de l'unité KDL.

La présente étude, nous a permis d'identifier les pratiques de la gestion des carrières, les facteurs de motivation, notamment la relation entre ces deux variables. Et aussi, de connaître les attitudes suivies par l'unité KDL pour gérer les carrières de ses collaborateurs.

Nous avons conclu, que la gestion des carrières est conçue pour accompagner les collaborateurs et assurer leur progression dans leur trajectoire professionnelle tout en répondant aux besoins de l'entreprise en matière de ressource humaine et, en constituant un facteur primordial de motivation.

Les décisions de la gestion des carrières s'appuient principalement sur l'évaluation. la gestion des carrières se concrétise par des actions de mobilité verticale et horizontale, des promotions et des formations. De plus, elle sert à détecter les hauts potentiels. Elle est dotée de moyens qui procurent aux ressources humaines l'aide essentielle pour tracer leurs objectifs, tels que le plan de développement individuel, le bilan de compétence...etc. L'application judicieuse de ses pratiques et outils contribue à la motivation des ressources humaines.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats de notre travail :

L'analyse de l'enquête menée, nous a conduits à conclure que le système de gestion des carrières de l'unité KDL est fondé par la société SONELGAZ et prend en considération les lois algériennes relatives au travail.

Nous avons constaté également, que la gestion des carrières de cette unité est l'une des premières préoccupations de la DRH. Elle est basée sur un système d'évaluation fiable qui

comprend tous les aspects qui peuvent faire l'objet d'appréciation. Ses décisions se concrétisent par des actions de promotion dans la catégorie, avancement de classe, formation, mobilité, et détection des hauts potentiels. Sans oublier la mise en place d'un dispositif de Validation des acquis de l'expérience (VAE), pour aider les ressources humaines qui se trouvent dans une situation de plateau de carrière. Aussi elle assure une orientation professionnelle à ses collaborateurs caractérisée par la pratique du mentoring.

À partir de cette constatation, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui stipule que la gestion des carrières occupe une place primordiale au sein de l'unité KDL.

Cependant, nous avons constaté certains dysfonctionnements qui résident dans l'exécution du système de gestion des carrières, tels que l'absence de communication lors de l'entretien annuel d'évaluation, le système des quotas utilisé pour l'octroi des promotions...etc. Ces derniers ont causé une insatisfaction chez la majorité des ressources humaines de notre échantillon. Et cela à empêcher le système de gestion des carrières de l'unité KDL d'être un facteur de motivation pour les collaborateurs. Autrement dit, les ressources humaines de KDL ne sont pas motivées par le système de gestion des carrières.

Cette conclusion nous montre que la deuxième hypothèse qui stipule que les ressources humaines de l'unité KDL sont motivées par la gestion des carrières est infirmée.

Cette étude représente un outil pédagogique qui peut être utilisé par la DRH de l'unité KDL pour améliorer voir corriger les dysfonctionnements (dans la mesure du possible), et agir ensuite avec plus d'efficacité.

En dépit de ses apports, notre étude n'a aucune ambition généralisatrice. En effet, cette étude concerne une organisation particulière et transposer cette étude à une autre organisation serait improductif. Cependant la méthodologie mobilisée pourrait être transférée à un autre cas.

Notre recherche n'était pas facile à réaliser vu le refus d'un grand nombre de collaborateurs de répondre au questionnaire.

Tel que nous avons pu le constater tout au long de notre étude, la gestion des carrières représente une piste de recherche privilégiée. Outre cette préoccupation, plusieurs axes de recherche nous semblent devoir être explorés :

- L'analyse de la gestion des carrières dans les organisations à but non lucratif en Algérie et son rôle, dans la motivation des ressources humaines.
- Comparaison entre la politique de la gestion des carrières dans le secteur privé et le secteur publique en Algérie.



**Annexes**

## Annexes

### Annexe n°1

### Questionnaire

Madame, monsieur

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science commerciale spécialité «management des ressources humaines», ayant pour thème : « le rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Nous attirons votre aimable attention sur la confidentialité de vos réponses. Les informations recueillies auront une finalité strictement universitaire.

Merci pour votre participation.

#### Identification

Votre Age :

Moins de 25 ans  Entre 25 ans et 40 ans  Entre 41 ans et 55 ans  Plus de 55 ans

Votre sexe : Homme  Femme

Votre niveau d'étude : Universitaire  secondaire  formation professionnelle

Votre catégorie : Exécution  Maitrise  Cadre  Cadre supérieur

Votre poste actuellement : .....

Votre ancienneté dans l'entreprise : .....

## **I. L'orientation professionnelle**

Q1 : Connaissez-vous tous les métiers qui existent dans votre entreprise ?

Oui  Plutôt oui  Plutôt non  Non

Q2 : Au début de votre travail dans cette entreprise, étiez-vous accompagné d'un mentor (une personne expérimentée, qui a pour but de vous aider à vous adapter dans votre fonction et vous transmettre son expérience) ?

Oui  Non

Q3 : Êtes-vous informé sur les postes vacants et les possibilités de promotion existantes au sein de votre entreprise ?

Oui  Non

Si c'est oui par quel moyen ?

Intranet  Note de service  Rencontre avec votre manager  Espace de mobilité

Q4 : Selon vous, y-a-t-il une compatibilité entre votre poste actuel et vos compétences ?

Pas du tout  Plutôt oui  Plutôt non  Tout à fait

## **II. L'évaluation**

Q5 : Selon-vous le système d'appréciation en vigueur détermine réellement votre valeur professionnelle (votre performance au travail) ?

Oui  Non

Q6 : Si c'est non, est-ce-que le problème réside dans les paramètres d'évaluation ou bien dans la notation ?

Les paramètres d'appréciation  Notation

Q7 : Lors de l'entretien annuel d'évaluation, vous êtes-vous exprimés sur vos insatisfactions et vos attentes ?

Oui

Non

Q8 : Selon vous, l'évaluation annuelle vous a apporté des changements positifs (tels que : promotion, formation, avancement de carrière) au cours de votre carrière ?

Oui

Plutôt oui

Plutôt non

Jamais

Q9 : Trouvez-vous, le système d'évaluation motivant ?

Oui

Non

Q10 : Etes-vous satisfaits des possibilités de progression proposées par le moment ?

Oui

Non

**III. La mobilité professionnelle interne** (c'est-à-dire le changement de poste au sein de votre entreprise)

Q11 : Avez-vous eu une ou plusieurs mobilités professionnelles au sein de l'unité KDM ?

Oui

Non

Si c'est oui, Combien de fois vous avez eu une :

Mobilité verticale (changement de poste avec changement de catégorie)

Mobilité horizontale (changement de poste sans changement de catégorie)

Mobilité géographique (changement de lieu poste)

Qui était à l'initiative de cette ou de ces mobilité ?

La direction des ressources humaines  vous  les deux

Si c'était la direction des ressources humaines, étiez-vous satisfaits et d'accord de sa décision ?

Oui

Non

#### IV. Au-delà de l'évaluation

Q12 : Selon vous, est-ce que la direction des ressources humaines assure le suivi et l'application réelle des plans de carrière (un plan de carrière est la définition des postes que vous allez occuper au cours de votre carrière, il est généralement fait par vous et votre manager) ?

Oui

Non

Ne sait pas

Q13 : Avez-vous bénéficié d'une formation après l'entretien annuel d'évaluation ?

Oui annuellement

pas chaque année

non jamais

Q 14 : Avez-vous réalisé : Un bilan de compétence (c'est un document récapitulatif, continent vos expériences professionnelles, vos compétences et vous attentes, élaboré par vous-même)

Oui

non

Q 15 : Vos attentes et souhaits sont-ils pris en considération par votre DRH ?

Oui

Plutôt oui

Plutôt non

Non

Q16 : Selon vous, La DRH de l'unité KDL vous a aidé à réussir votre carrière (à travers la mobilité, formation, satisfaction de vos attentes) ?

Oui totalement

Plutôt oui

Plutôt non

Non jamais

Q17 : Etes-vous motivés dans votre vie professionnelle au sein de l'unité KDL ?

Totalement motivé

Plutôt motivé

Plutôt non motivé

Démotivé

## Annexe n°2 : liste des diplômes équivalents à technicien supérieur et technicien

Validation des acquis de l'expérience

### ANNEXE 1.

Liste des diplômes délivrés par les institutions de l'IFEG  
équivalents à Technicien supérieur et technicien.

Libellés des formations	Durée	Conditions d'accès		observations
		Niveau d'accès	Formation professionnelle antérieure	
<b>1. Formation en Gestion</b>				
- Technicien Supérieur Gestion Travaux	30 mois	3 <sup>ème</sup> AS	Technicien de Gestion	Agent de la Société Pré-salarié
- Technicien Supérieur Clientèle				
- Technicien Supérieur Gestion Personnel et Moyens				
<b>2. Formation Techniques</b>				
- Technicien Supérieur Distribution	27 mois	3 <sup>ème</sup> AS	Agent de Maintenance Agent de Maintenance Gaz Technicien Etudes Electricité Technicien Etudes Gaz Chef d'Equipe Distribution Electricité Surveillant Travaux Electricité Surveillant Travaux Gaz	Agent de la Société
- Technicien Supérieur Production				
- Technicien Supérieur Bureau d'Etudes				
- Technicien Supérieur Chantiers	15 mois	3 <sup>ème</sup> AS		
- Agent de Haute Maintenance de Distribution Electricité				
- Agent de Haute Maintenance de Distribution Mixte				
<b>2 - Formations équivalentes à « Techniciens »</b>				
Libellés des formations	Durée	Conditions d'accès		observations
		Niveau d'accès	Formation professionnelle antérieure	
<b>1. Formation en Gestion</b>				
			Néant	
<b>2. Formation Techniques</b>				
- Agent de Maintenance Electricité (AME)	24 mois	3 <sup>ème</sup> AS	Néant	
- Agent de Maintenance Gaz (AMG)				
- Agent de Maintenance en contrôle Electricité (Production d'Electricité)				

## Annexe n°3 : formulaire de renseignement de la VAE

Validation des acquis de l'expérience

### ANNEXE 2.

Nom de la Société :

### Validation des Acquis de l'Expérience FORMULAIRE DE RENSEIGNEMENTS

#### 1. IDENTIFICATION

- Nom		
- Prénom		
- Matricule de paie		
- Date de naissance		
- Date de recrutement		
- Poste actuel		
- Classement		
- Unité administrative	- Société	
	- Direction/unité	
	- Structure	
- Adresse professionnelle		
- Tél. Professionnel		

#### 2. TYPE DE VALIDATION

Cadre supérieur ou les postes de la filière expertise	
Cadre (cadre de gestion ou d'exploitation)	
Progresser dans la filière de cadre de gestion ou d'exploitation	
Petite maîtrise	

#### 3. FILIERE

Technique	
Gestion	

#### 4. FORMATION

- Formation de base	
- Spécialité	
- Titres et diplômes	
- Autres formations spécialisées	
- Séminaires et stages	



**Annexe n°5 : Suite formulaire de renseignement de la VAE**

Validation des acquis de l'expérience

<b>Poste antécédent -3</b>			
Durée d'exercice	Date début	Date de fin	
Principales contributions			
<b>Poste antécédent -4</b>			
Durée d'exercice	Date début	Date de fin	
Nom des supérieurs hiérarchiques			
Principales contributions			
<b>Poste antécédent -3</b>			
Durée d'exercice	Date début	Date de fin	
Nom des supérieurs hiérarchiques			

Je certifie sur l'honneur de l'exactitude des informations fournies ci-dessus

Fait à ..... le.....

Signature

**Annexe n°6 : attestation de validation des acquis de l'expérience VAE**

مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز  
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ  
Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A. شركة ذات اسم راسميتها

ATTESTATION  
DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE  
ouvrant droit de participation aux appels à candidature des postes de  
Cadres Supérieurs ou Facésés aux postes de la filière expertisée au sein des sociétés du Groupe SONEGASZ

المصنفة على الخبرة العملية  
تتمتع الخبرة العملية في مجالات الترخيص للتعليم  
الإجراءات العملية أو الوصول التخصصية الخبرة والتدريب لجميع الموظفين

Le Président Directeur Général,

Vu la circulaire N° ..... DCH -RS du .....

Vu la demande introduite par l'intéressé datée du .....

Vu le PV de la Commission de Validation des acquis de l'expérience du .....

**ATTESTE**

Que Madame, Mademoiselle, Monsieur, .....

Né (e) le .....

Classement personnel .....

Société : .....

Unité : .....

a satisfait aux conditions de validation des acquis de l'expérience, conformément aux dispositions conventionnelles et réglementaires en vigueur, qui lui permettent de concourir aux appels à candidatures des

postes de Cadres Supérieurs ou Facésés aux postes de la filière expertisée au sein des sociétés du Groupe SONEGASZ.

Cette attestation est délivrée à l'intéressé aux fins d'ouverture au droit d'accès aux postes de Cadres Supérieurs ou de la filière expertisée au sein des sociétés du Groupe SONEGASZ.

Fait à Alger, le .....

Le Président Directeur Général

الرئيس المدير العام



**Références Bibliographiques**

## Références Bibliographiques

### ➤ Ouvrages :

- BACHY B., *toute la fonction management*, édition Dunod Paris, 2010.
- BEBER M., *manager*, édition Dunod Paris, 2012.
- BENCHEMAN F et GUALINDO (G)., *mémentos LMD gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2015.
- BOURNOIS F, POINT S et CROZET D., *RH, les meilleurs pratiques*, édition Eyrolles, 2007.
- BOURNOIS F et Autres., *RH, les meilleurs pratiques*, édition Eyrolles, 2013.
- BRILMAN J et Autres., *le management de la performance*, édition d'organisation, Paris 2006.
- CAVAGNOLA A, ROULLE et PASCALE., *management des organisations*, édition Gualino, 2009.
- COHEN-HAEGEL A., *toute la fonction ressource humaine*, édition Dunod, Paris, 2010.
- DIRIDOLLOU B., *manager son équipe au quotidien*, édition Eyrolles, 2016.
- DJEOUN C., *management et leadership*, édition Dunod, Paris 2014.
- ELINE N., *gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2014.
- FERARY M., *management des ressources humaines : entre marché de travail et acteurs stratégiques*, édition Dunod, Paris, 2014.
- GUILLOT-SOULEZ C., *la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2015-2016.
- JOSIEN S et LANDRIEUX K., *organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, 2008.
- MARTORY B et CROZET D., *management des ressources humaines (entre marché de travail et acteurs stratégiques)*, édition Dunod, Paris, 2014.
- MICHEAU-THOMAZEAU S., *la boîte à outil de la motivation*, édition Dunod, Paris, 2014.
- PERETTI J-M., *la gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, 2013.
- PERETTI J-M., *ressources humaines*, édition Vuibert, 2013.
- PERETTI J-M., *ressources humaines et gestion de personnel*, édition Vuibert, 2012.

- PERETTI J-M., *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 201
- SEKIOU L et Autres., *gestion des ressources humaines*, édition De Boek niversité, Bruxelles, 2012.
- SOPARONT R., *organisation et gestion de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2012.

➤ **Travaux universitaires**

- HALIMI D et MOKRANI K., *analyse de l'efficacité de la publication en B to B sur un site internet*, master en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2014.
- LARIBI S., *contribution à l'analyse du phénomène d'absentéisme au sein d'une entreprise publique*, master en science commercial, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2016.
- ZERROUKI M, *culture d'entreprise & motivation des salariés*, magister en management, université d'Oran, 2011.

➤ **Textes réglementaires**

- la loi n°83-12 du 02 juillet 1983 relative à la retraite.
- la loi n° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

➤ **Web graphie**

- [http://www.memoireonline.com/10/10/3973/m\\_Le-sentiment-de-plafonnement-de-carriere-chez-les-travailleurs-le-cas-de-la-CAMTEL7.html](http://www.memoireonline.com/10/10/3973/m_Le-sentiment-de-plafonnement-de-carriere-chez-les-travailleurs-le-cas-de-la-CAMTEL7.html). (consulté le 10-04-2016 à 09 :50).
- [http://cms.acmartinique.fr/discipline/sti1p1/file/stagiaires/la\\_motivation\\_\\_deau\\_saban\\_5.pdf](http://cms.acmartinique.fr/discipline/sti1p1/file/stagiaires/la_motivation__deau_saban_5.pdf).(consulté le 28-04-016 à 23:10).
- [http://www.memoireonline.com/01/12/5111/m\\_Environnement-psychosocial-et-attitudes-vis--vis-de-la-langue-maternelle--le-cas-des-adolescents26.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5111/m_Environnement-psychosocial-et-attitudes-vis--vis-de-la-langue-maternelle--le-cas-des-adolescents26.html).(consulté le 28-04-2016 à 23:20).
- [http://www.philo5.com/Textesreferences/GaudreauFrancois\\_LaMotivation\\_1994.htm#\\_2](http://www.philo5.com/Textesreferences/GaudreauFrancois_LaMotivation_1994.htm#_2) (consulté le 06-05-2016 à 15 :12).
- [http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation\\_au\\_travail.pdf](http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation_au_travail.pdf). (consulté le 06-05-2016 à 15:36).

- [http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=323:quest-ce-que-le-coaching?&Itemid=1086](http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=323:quest-ce-que-le-coaching?&Itemid=1086) (consulté le 05-05-2016 à 19 :49).
- <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/plan-de-developpement-individuel-pdi> (consulté le 05-0-216 à 23 :40).
- [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz), (publié en 2014, consulté le 19/05/2016 à 21 :20).
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/echantillon-etude> (publié par B.BATHELOT le 03/02/2015 consulté le 18/07/2016 à 11 :55).
- [www.tns-ilres.com/cms/Home/WikiStat/Types-de-questions](http://www.tns-ilres.com/cms/Home/WikiStat/Types-de-questions) (publié le 28/12/2015, consulté le 20/07/2016 à 10 :35).

# Table des matières

Introduction Générale .....	2
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gestion des carrières .....	6
I. Généralités sur le concept gestion de carrière et mobilité .....	6
I.1. Différentes définitions liées à la carrière et à sa gestion.....	6
I.1.1. Définition du concept de carrière.....	6
I.1.2. Définition du concept de la gestion des carrières .....	7
I.1.3. Les étapes d'une carrière .....	8
I.2. Evolution de la gestion des carrières .....	9
I.2.1. Emergence de la notion de carrière.....	9
I.2.2. Carrière traditionnelle et la carrière nomade .....	10
I.2.3. Objectifs de la gestion des carrières.....	11
I.2.4. Acteurs de la gestion des carrières.....	12
I.2.5. Systèmes de gestion des carrières .....	13
I.2.6. Modèles de la gestion des carrières .....	15
I.3. Mobilité professionnelle .....	16
I.3.1. Définition de la mobilité professionnelle.....	16
I.3.2. Types de la mobilité professionnelle .....	16
I.3.3. Les objectifs de la mobilité professionnelle.....	17
II. Processus de la gestion des carrières .....	18
II.1. Orientation professionnelle.....	18
II.1.1. Définition de l'orientation professionnelle.....	18
II.1.2. Pratiques de l'orientation professionnelle .....	18
II.2. Appréciation des potentiels et des performances .....	19
II.2.1. Définition du potentiel.....	19
II.2.2. Définition de l'appréciation.....	20
II.2.3. Objectifs de l'appréciation.....	22
II.2.4. Pratiques de l'appréciation .....	22
II.2.4.1. Evaluation 360°.....	23
II.2.4.2. Entretien annuel d'appréciation.....	23
II.2.4.3. Résultats de l'évaluation annuelle .....	25
III. Enjeux de la gestion des carrières .....	30
III.1. Gestion des hauts potentiels (les talents).....	31

III.1.1. Traits des hauts potentiels .....	31
III.1.2. Identification des hauts potentiels .....	31
III.1.3. Management de carrière des hauts potentiels.....	32
III.2. Gestion des plafonnements de carrière (plateau de carrière) .....	32
III.2.1. Types de plafonnement de carrière .....	33
III.2.2. Stratégies pour faire face au plafonnement de carrière .....	34
III.3. Gestion des départs.....	34
Chapitre 2 : Motivation des ressources humaines dans le travail.....	40
I. Généralités sur les concepts motivation et motivation au travail .....	40
I.1. Evolution de la motivation au travail.....	40
I.2. Définition de la motivation et la motivation au travail .....	41
I.3. Importance de la motivation au travail .....	42
I.4. Concepts clés de la motivation .....	43
I.5. Processus de la motivation au travail.....	44
II. Théories de la motivation au travail.....	45
II.1. Théories du contenu.....	46
II.1.1. Théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW (pyramide de MASLOW).....	46
II.1.2. Théorie bi-factorielle de Frédéric HERZBERG .....	48
II.1.3. Théorie d'ALDERFER.....	49
II.1.4. Théorie de X et Y de McGregor .....	50
II.2. Théories de processus.....	51
II.2.1. Théorie des attentes (VIE).....	51
II.2.2. Théorie de l'équité d'Adams .....	52
II.2.3. Théorie des buts.....	53
III. Relation entre la motivation et la gestion des carrières .....	54
III.1. Motivation par l'entretien annuel d'évaluation.....	54
III.2. Motivation par l'identification des potentiels .....	55
III.3. Motivation par le mentoring.....	55
III.4. Motivation par la mobilité interne.....	56
III.5. Motivation par le bilan de compétence .....	56
III.6. Motivation par le coaching.....	56
III.7. Motivation par le plan de développement individuel.....	57
III.8. Motivation par l'entretien professionnel .....	57
III.9. Motivation par l'évaluation 360° .....	58

Chapitre 3 : Analyse du rôle de la gestion des carrières dans la motivation des ressources humaines au sein de l'unité KDL .....	60
I. Présentation de l'organisme d'accueil .....	60
I.1. Présentation générale de SONELGAZ .....	60
I.1.1. Historique de SONELGAZ .....	61
I.1.2. Principes d'organisation du groupe SONELGAZ .....	63
I.1.3. Organisation de SONELGAZ .....	65
I.2. Présentation de la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz CEEG ....	65
I.2.1. Missions de la CEEG .....	66
I.2.2. Attributions de la CEEG .....	66
I.2.3. Organisation de la CEEG .....	68
I.3. Présentation de la direction engineering réseau haute tension (KDL) .....	69
I.3.1. Ses missions .....	69
I.3.2. Ses attributions .....	71
II. Gestion des carrières au sein de l'unité KDL de CEEG .....	73
II.1. Appel à la candidature .....	73
II.1.1. Affichage .....	73
II.1.2. Processus d'évaluation et de sélection .....	73
II.1.3. Information des candidats .....	74
II.2. Evaluation .....	74
II.2.1. Présentation générale du système d'évaluation .....	74
II.2.1.1. Principes du système d'évaluation .....	74
II.2.1.2. Objectifs du système d'évaluation .....	75
II.2.1.3. Caractéristiques du système d'évaluation .....	75
II.2.2. Procédures d'évaluation .....	76
II.2.2.1. Critères d'évaluation .....	76
II.2.2.2. Modalités de cotation .....	78
II.2.2.3. Évaluation de la performance globale .....	79
II.2.2.4. Périodicité .....	79
II.2.2.5. Techniques et supports .....	81
II.2.3. Promotion et avancement .....	82
II.2.3.1. Définitions de promotion et avancement .....	82
II.2.3.2. Conditions de promotion de catégorie et d'avancement de classe .....	82
II.2.4. Formation .....	84
II.2.5. Détection des RH à hauts potentiels .....	84

II.2.6. Validation des acquis de l'expertise .....	85
II.2.7. Gestion des départs .....	86
III. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	86
III.1. Démarche de l'enquête.....	86
III.1.1. Enquête.....	86
III.1.2. Objectif de l'enquête .....	87
III.1.3. Méthode de l'enquête .....	87
III.1.4. Echantillonnage.....	87
III.1.4.1. Définition de l'échantillon .....	87
III.1.4.2. Méthodes d'échantillonnage .....	88
III.1.4.3. Echantillon choisi.....	89
III.1.4.4. Taille de l'échantillon.....	89
III.2. Questionnaire .....	89
III.2.1. Elaboration d'un questionnaire .....	89
III.2.1.1. Types de questions .....	89
III.2.1.2. Qualité d'un questionnaire .....	90
III.2.2. Administration du questionnaire .....	90
III.2.3. Méthodes d'analyse des données .....	91
III.3. Analyse de l'effectif.....	91
III.4. Présentation et analyse des résultats.....	91
III.4.1. Fiche signalétique.....	91
III.4.2. L'orientation professionnelle au sein de KDL .....	97
III.4.3. Evaluation.....	102
III.4.4. Mobilité professionnelle interne.....	108
III.4.5. Au-delà de l'évaluation .....	114
III.4.6. Synthèse des résultats.....	121
III.4.7. Suggestions.....	123
Conclusion Générale.....	126
Annexes .....	129
Références Bibliographiques .....	139