

**Ecole des Hautes Etudes Commerciale
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressource Humaine

THEME :

**LA PRATIQUE DE LA GESTION DES
CARRIERES ET SON IMPACT SUR LA
SATISFACTION DES TRAVAILLEURS**

Présenté par :

M. Mohamed seddik BAATOUCHE

Encadreur :

MM. CHIRIF Dalilla

Maitre de conférences à EHEC
Alger

**Ecole des Hautes Etudes Commerciale
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressource Humaine

THEME :

**LA PRATIQUE DE LA GESTION DES
CARRIERES ET SON IMPACT SUR LA
SATISFACTION DES TRAVAILLEURS**

Présenté par :

M. Mohamed seddik BAATOUCHE

Encadreur :

MM. CHIRIF Dalilla

Maitre de conférences à EHEC
Alger

Remerciements :

Nous tenons à remercier tous ce qui a contribué à la réalisation de ce travail :

Je remercie Mme CHIRIF d'avoir accepté l'encadrement de ce mémoire, pour la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de la réalisation de cette étude, pour son apport malgré son calendrier très chargé.

Je remercie également tous les enseignants de l'EHEC, une infinie reconnaissance à monsieur le directeur de l'école

A Mer Y. BENDAOUD, mon tuteur au niveau de l'organisme d'accueil qui m'a beaucoup aidé avec ses conseils et orientations.

Je remercie également tous les employés de la DRH de la branche carburants de

NAFTAL (SPA) qui ont eu l'amabilité de me recevoir et la patience de répondre à mes questions.

A mes chers parents, ma sœur ainsi que mon frère qui m'ont soutenu et aidé à reprendre mes études, à tenir le coup quand cela fut difficile et dur, leur présence était une source permanente d'ambition et de courage.

Résumée :

Dans le contexte actuel marqué par la globalisation, l'incertitude et l'intensité concurrentielle, il est utile de constater qu'à long terme, la plus importante source d'avantage concurrentiel repose sur l'élément qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : la ressource humaine. Le pilotage de cette dernière doit être en mesure de répondre aux exigences contextuelles d'où la nécessité d'un système de gestion des carrières. C'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité des réactions nécessaires pour gérer les conséquences qualitatives et quantitatives de mutations technologiques ou économique.

Dans cette perspective ce travail de recherche porte sur l'étude de la gestion des carrières et son implication dans la satisfaction des travailleurs et l'amélioration des performances individuelles.

En prenant le cas de NAFTAL qui tente à revoir sa politique ressource humaines depuis 2006 en s'appuyant sur le nouveau système de gestion des carrières qui englobe à la fois le modèle rôles/contributions et le système management de la performance. En effet cette nouvelle perspective représente un levier important pour améliorer la satisfaction et la motivation des salariés et augmenter la contribution de ces derniers et la performance individuelle.

D'autre part, une entreprise qui prendre en compte sa gestion des carrières réussira à garder ses talents, à les redynamiser, voir les fidéliser, ce qui renforcera ses avantages compétitifs et lui permettra d'exploiter le potentiel de son employé, qui en étant dévalorisé, sera désintéressé, mécontent et n'hésitera pas à quitter l'entreprise.

Les mots clés :

La carrière, ressources humaines, satisfaction, la gestion des carrières, le système de la gestion des carrières, le management de la performance, NAFTAL.

Abstract :

In the current context of globalization, uncertainty and competitive intensity, it is useful to note that in the long term, the most important source of competitive advantage based on the item that may have been the most overlooked until now: the human resource. The control of the latter must be able to answer contextual requirements. Which the necessity to a system of career management. It is only at this level we find the flexibility and speed of response needed to manage qualitative and quantitative technological or economic change consequences.

In this context this research focuses on the study of the career management and its implication in worker's satisfaction and increasing the individually preferment.

Taking the case of NAFTAL trying to review its human resources policy making since 2006 based on the new system of career management which including the model roles/contribution and system performance management. In fact, this new perspective is an impotent lever for improving satisfaction and motivation within employees and increasing the contribution giving and the individually performing

On the other hand, a company whose taking for granted its career management policy, manage to keep his talents, reenergize and retain them, which will strengthen its competitive advantages, and allow it to exploit the potential of its employee, which once devalued, is disinterested, dissatisfied and will not hesitate to leave the company.

Keywords:

Career, human resource, career management, satisfaction, the system of career management, performance management, NAFTAL.

التلخيص:

في السياق الحالي للعلمة، عدم اليقين و شدة المناقضة، فإنه من المفيد أن نلاحظ أنه في المدى الطويل أهم مصدر للميزة التنافسية تتأسس على العنصر الذي قد يكون الأكثر تجاهلا حتى الآن: وهي الموارد البشرية. تسير هذه الأخيرة يجب أن يكون مؤهلا للإجابة على المتطلبات السياقية بالتالي تظهر الحاجة إلى نظام إدارة الحياة الوظيفية. إذ أن سوى في هذا المستوى نجد المرونة و سرعة الإستجابة اللازمة لإدارة عواقب التغيير النوعي الكمي التكنولوجية أو الإقتصادية.

وفي هذا المنظور يرتكز هذا البحث على دراسة الحيات الوظيفية و إسهامها في إرضاء العاملين و تحسين الأداء الفردي.

قمنا بدراسة حالة نافطال التي تسعي منذ 2006 لإعادة النظر في السياسات المتعلقة بالموارد البشرية على أساس نظام إدارة الحيات الوظيفية الجديد والذي يشمل كلا من نموذج أدوار/المساهمات و إدارة نظام الكافات.

في الواقع، هذا المنظور الجديد ه حيز هام لتحسين رضى و تحفيز العمال و رفع مستوى مساهماتهم و كفاءتهم الفردية.

من ناحية أخرى، العامل الذي لا يرى في شركته الإهتمام الكافي له سيدفع به إلى مغادرتها، أما الشركة التي تختار تطوير المسيرة المهنية لعمالها سوف تنجح في الحفاظ على مواهبها واستغلال مهارتهم و قدراتهم المهنية، الشيء الذي يعزز قوتها التنافسية.

كلمات البحث :

الحيات الوظيفية، الموارد البشرية، الأداء الفردي، إدارة الحيات الوظيفية، نظام إدارة الحياة الوظيفية، نظام إدارة الأداء، نافطال

Liste des tableaux :

N ^o	Intitulé des tableaux	N ^o de la page
CHAPITRE I		
I.1	Les outils de la gestion de carrière	9
I.2	hauts potentiel et talents	19
I.3	carrière classique et carrière nomade	30
CHAPITRE II		
II.1	Différence entre satisfaction et implication.	39
II.2	Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/implication/motivation	41
II.3	les étapes de développement de l'implication	43
II.4	description par nature d'objectif	50
CHAPITRE III		
III.1	l'organisation de NAFTAL	67
III.2	Moyens matériels de la branche carburants de NAFTAL	70
III.3	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	88
III.4	Répartition de l'échantillon par sexe	89
III.5	la répartition de l'échantillon selon la CSP	90
III.6	répartition selon l'ancienneté	91
III.7	répartition selon le mode de recrutement	92
III.8	la signification d'une carrière	93
III.9	Avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise	94
III.10	système de gestion des carrières efficaces	95
III.11	la satisfaction par rapport à la fonction exercée	96
III.12	raison d'insatisfaction vis-à-vis de la fonction exercée	97
III.13	taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières	99
III.14	Avis des salariés sur les moyennes de récompenser le travail	100
III.15	la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière	101
III.16	le nombre des postes occupés durant la carrière	102
III.17	l'amélioration de la carrière professionnelle	103
III.18	les salariés bénéficiés d'une promotion	104
III.19	La promotion première fois	105
III.20	le poste actuel a été occupé par	106
III.21	la dernière promotion	107
III.22	évolution en termes de compétences	108

III.23	moyens d'évolution des compétences	109
III.24	le tri croisé de nombre de poste occupé par rapport à la satisfaction	111
III.25	Tri croisé l'efficacité du système de gestion des carrières par rapport à l'amélioration de la carrière des salariés	112

Listes des figures :

N ⁰	Intitulé des figures	N ⁰ de la page
CHAPITRE I		
I.1	les différentes étapes de la carrière	11
I.2	Modèle récursif des étapes de la carrière	11
I.3	Modèle tridimensionnel d'une organisation	12
I.4	les trois savoirs de la capitale carrière	15
I.5	les trois savoirs de l'«environnement carrière»	16
I.6	les formes de pyramides des âges	26
CHAPITRE II		
II.1	l'impact de la satisfaction sur le taux de roulement et l'absentéisme	45
II.2	Les critères de performances	48
II.3	les différents types de performance	50
II.4	Le processus d'évaluation	55
CHAPITRE III		
III.1	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge	89
III.2	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	90
III.3	la représentation graphique de la répartition selon CSP	91
III.4	la période de travail chez l'entreprise	92
III.5	représentation graphique selon le mode de recrutement	93
III.6	représentation graphique des réponses	94
III.7	représentation graphique des avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise	95
III.8	représentation graphique l'entreprise met en place un système de carrière efficace	96
III.9	graphe représente la satisfaction par rapport à la fonction	97
III.10	représentation graphique des raisons	98
III.11	représentation graphique des : taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières	99

III.12	représentation graphique des avis des salariés sur les moyennes de récompenser le travail.	100
III.13	représentation graphique des réponses	101
III.14	représentation graphique du nombre des postes occupés durant la carrière des salariés interrogés	102
III.15	représentation graphique montre l'avis du personnel concernant l'amélioration de leurs carrières professionnel	103
III.16	représentation graphique des salariés bénéficiés d'une promotion	104
III.17	représentation graphique montre la promotion de la première fois	105
III.18	la représentation graphique des réponses	106
III.19	représentation graphique des dernières promotions	107
III.20	représentation graphique des réponses	108
III.21	représentation graphique des moyens d'évolution des compétences	110

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SMP	Système management de la performance
R&C	Rôle et contribution
GC	Gestion des carrières
PMT	Plan à moyen terme
PCT	Plan à court terme

Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : la gestion des carrières.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : la carrière.....	7
Section 2 : la gestion des carrières des différentes populations de l'entreprise.....	17
Section 3 : La problématique de la gestion des carrières : la carrière traditionnelle et le changement vers la carrière nomade.....	24
Conclusion.....	34
Chapitre 02 : la satisfaction au travail et la performance individuelle.....	35
Introduction.....	36
Section 01 : la satisfaction au travail.....	37
Section 02 : la performance humaine.....	48
Section 03 : relation entre la gestion des carrières et la satisfaction au travail.....	58
Conclusion.....	60
Chapitre 03 : la pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des travailleurs.....	61
Introduction.....	62
Section 01 : Présentation de la branche carburants.....	63
Section 02 : les pratiques de NAFTAL liées à la gestion des carrières.....	72
Section 03 : l'étude sur le terrain.....	85
Conclusion	115
Conclusion générale	

Introduction générale

Introduction générale :

De nos jours, la fonction « ressources humaines » est au cœur de toutes les pratiques au sein de l'entreprise. A travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évolué, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude), bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et d'un impact décisif sur l'environnement social de l'entreprise.

La gestion des carrières vise à retenir les employés et les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir au moyen d'un cheminement professionnel organisé. C'est donc une véritable opération de réflexion et de suivi dans le présent et l'avenir des affectations d'un salarié dans des postes de travail au sein des structures de l'entreprise. La gestion des carrières consiste également en la préparation et la promotion d'une politique de développement des ressources humaines devant répondre à deux préoccupations : la satisfaction des besoins actuels et futurs de l'entreprise et la réponse aux aspirations et aux attentes des travailleurs.

Toutefois, la gestion des carrières ou de développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Dans le cadre de notre étude qui porte sur « **la relation qui existe entre la gestion des carrières et la satisfaction du personnel dans l'entreprise publique algérienne** » et dans le but de la concrétiser, nous avons choisi l'entreprise NAFTAL comme lieu d'étude pour sa politique en matière de gestion des ressources humaines destinée à conforter cette position.

La croissance de l'entreprise est conditionnée par le développement des hommes. Qui reste et demeure un facteur de production utile que l'entreprise devra savoir intéresser, motiver, former, écouter. Dans ce sens les entreprises mettent au point des politiques et des pratiques qui visent à harmoniser entre les besoins des uns et les autres à travers des programmes de communication, de formation, d'intégration, d'évaluation.....etc. qui vont permettre au travailleur de se réaliser et à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

C'est dans ce contexte général que s'inscrit ce travail de recherche dont il convient de préciser l'objet. Qui vise à retracer et analyser la contribution de la gestion des carrières et satisfaire les salariés. Ceci nous permet de poser la problématique suivante : **«Comment la pratique de la gestion de carrières peut-elle contribuer à satisfaire les salariés et par la même améliorer le comportement de ces derniers et la performance individuelle ? »**

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- ✓ **En quoi consiste la gestion des carrières? Et quels sont les moyens qui permettent sa mise en place au sein de l'entreprise ?**
- ✓ **Quel est l'impact de la pratique de la gestion de carrières sur l'amélioration de la performance individuelle ?**
- ✓ **L'entreprise NAFTAL dispose elle d'un système de gestion de carrières? Et est-ce que ce dernier permet-il de satisfaire son personnel ?**

A la suite de ces interrogations, nous émettons ces d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

- Le programme de gestion de carrières dans l'organisation a pour but de créer des nouveaux postes et d'améliorer la productivité de l'organisation
- La gestion de carrières reste insuffisante dans les entreprises algériennes en raison de l'absence de culture de progression et de développement au profit des employés
- L'entreprise NAFTAL dispose d'un système de gestion de carrières. Qui influe positivement sur les individus qui le constituent

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous avons adopté une double approche: conceptuelle et empirique. La première partie représente une synthèse de la littérature concernant les fondements théorique et les concepts de la gestion des

carrières, la satisfaction et la performance au travail constituée de deux chapitres. Quant à la deuxième partie, elle se base sur une étude pratique permettant de mesurer et connaître l'état de la gestion de carrières au sein de NAFTAL. Tout cela en basant sur des recherches bibliographiques appuyées par une enquête par le biais d'un questionnaire.

La présente recherche est structurée en trois chapitres :

- Le premier chapitre présentera les différents concepts liés à la gestion des carrières et la mobilité, ses avantages et ses outils de bases, ses pratique et en fin la problématique classique de la gestion des carrières.
- Le deuxième chapitre sera sur la satisfaction des ressources humaines et la performance individuelle. Dans ce chapitre nous allons aborder les définitions de ses concepts, faire la relation entre la satisfaction et la performance. On explique comment peut-on augmenter la satisfaction des salariés et enfin nous essayons d'établir la relation entre la gestion des carrières et la satisfaction des RH.
- Le troisième chapitre nous exposerons le cas pratique qui portera tout d'abord sur la présentation de l'organisme d'accueil (NAFTAL). puis nous décrirons les pratiques ressources humaine de l'entreprise relative à la gestion des carrières. Par le biais d'une enquête nous avons recueilli les avis des travailleurs sur ces pratiques et enfin on analyse ces résultats et faire les recommandations.

Chapitre 01 :

La gestion des carrières

Introduction :

L'entreprise a davantage besoin de suivre et développer les compétences de ses collaborateurs, car sa survie dans l'environnement actuel dépend de son développement.

Pour réaliser ce dernier et maîtriser les compétences de ses hommes, l'entreprise doit recourir à la gestion des carrières.

La gestion des carrières se place au cœur de de la gestion des ressources humaines qui s'efforce de concilier deux vision, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'individu quant à lui, planifier sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

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

Ce chapitre est subdivisé en trois sections à savoir :

- Dans la première section nous allons présenter des définitions des diverses notions de carrière et de gestion de carrière, les avantages de la gestion des carrières et leurs outils, la mobilité, une explication de quoi s'agit-il les nouvelles carrières ?
- Dans la section deux nous évoquerons la notion de la gestion de carrière des différentes populations de l'entreprise, et la notion de la gestion des talents.
- La section trois est consacrée au le problème de la carrière traditionnel et la nécessité du changement vers la carrière nomade.

Section 1 : la carrière :

I.1-1 : Qu'est-ce qu'une carrière ? :

Définition : l'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char. De nos jours, le terme carrière fait référence au métier ou à la profession qui suit certaines étapes dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, et de développement¹

Les définitions de la carrière varient en fonction des disciplines qui l'étudient :

- ✓ **Sciences économiques :** La carrière constitue une réponse aux forces du marché. Elle est définie en termes de marché interne et de marché externe du travail. Elle résulte d'une confrontation entre l'offre des organisations et la demande portée par les individus. Ces derniers peuvent être en situation de force ou de faiblesse en fonction notamment de l'état de l'économie et des compétences dont ils disposent.
- ✓ **Sciences politiques :** La carrière correspond à la représentation de l'intérêt personnel. Chaque personne poursuit avant tout ses propres objectifs. Ces objectifs ne sont pas systématiquement alignés avec ceux de l'organisation. La conciliation des objectifs individuels et des objectifs organisationnels sont un vrai enjeu de la gestion des carrières.
- ✓ **Sociologie :** La carrière se définit comme une succession de rôles sociaux. La carrière ne se limite pas aux frontières de l'organisation. Toute décision concernant la carrière impacte l'individu non seulement dans l'entreprise pour laquelle il travaille mais aussi à l'extérieur de celle-ci en lui conférant un statut.
- ✓ **Gestion :** La carrière est souvent définie comme une succession d'expériences au travail tout au long de la vie professionnelle.

I.1-2 : la gestion des carrières :

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent

¹ CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, éditeur: EMS EDITIONS, 2015. Page 23-24

et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). Elle consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

Quelles que soient la culture de l'entreprise et la volonté des salariés, deux axes de gestion des carrières sont possibles¹:

- **Le premier** dans lequel les salariés sont promus à la suite de l'atteinte de leurs objectifs ou grâce à un niveau de performance sociale (liée au comportement par exemple) et économique jugé satisfaisant. Ce système structuré et réglementé, au mérite, permet au salarié de piloter son évolution. Le code du travail va dans ce sens et tend de plus en plus à rendre le salarié «acteur de son développement et de son parcours» dans l'entreprise. Ce modèle s'applique aussi à la gestion des carrières par concours.
- **Le second** dans lequel les modalités d'accèsion à un niveau supérieur sont plus subjectives. Elles peuvent dépendre de relations interpersonnelles, du réseau social du salarié et de sa capacité à se tenir informé des possibilités de promotion. La carrière se construit par opportunité en fonction de contacts personnels ou professionnels via différents réseaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo, annuaires des anciens...). Dans ce cas le système est plus informel

A- Les avantages de la gestion des carrières²:

Pour l'entreprise :

- Développement des compétences des salariés.
- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Réduction du turnover.
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.

¹ MOULETTE, (P) et Roques, (O) : *Maxi fiche de gestion des ressources humaines*, éditeur : DUNOD -2014. Page 55

² GUILLOT-SOULEZ, (Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, Editeur: GUALINO, 2015 pages : 98

Pour les salariés :

- Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière).
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

B- Les outils de la gestion de carrière :

Des outils individuels ou collectifs servent de base à la gestion de carrière :

Tableaux N° I.1 : Les outils de la gestion de carrière :

Individuels :	collectifs :
<ul style="list-style-type: none"> - entretien annuel et entretien de carrière. - bourse d'emplois - coaching - bilan de compétences - parrainage - assessment center - contrat de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - organigramme de remplacement - comité de carrière - plan de carrière - courbe de carrière - carte des emplois - courbe des emplois - forum des emplois

Source: GUILLOT-SOULEZ, (Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, Editeur: GUALINO, 2015.pages:97

I.1-3 : les étapes de la carrière :

Les attentes vis-à-vis du travail évoluent au cours de la vie professionnelle, ce qu'expriment les approches reposant sur les cycles de carrière, fondées sur les modèles psychologiques de cycle de vie. Ces théories du développement des carrières s'intéressent aux changements psychologiques des salariés pendant leur progression à travers des cycles de carrière, allant

de leur premier emploi à la retraite. Ces théories subdivisent ces cycles de vie professionnelle en un nombre d'étapes qui varient selon les recherches.

Pour certains chercheurs la progression entre les différentes étapes de la carrière dépend de l'expérience des événements de la vie. Pour les autres, le passage d'une étape du cycle de vie à l'autre dépend de la maîtrise des tâches de développement de l'étape précédente. Ces tâches de développement englobent les efforts d'un individu pour faire face aux événements qui naissent d'une pression combinée de la famille, du travail et de la société. Pour ces chercheurs, ces phases peuvent se produire à des âges radicalement différents.

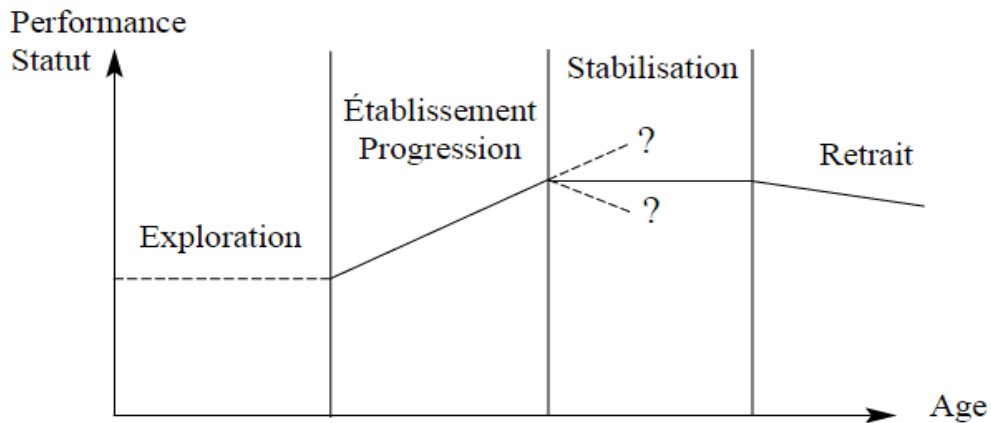
Hall¹ propose un autre modèle prenant fortement en compte l'âge de l'individu. Selon l'auteur, la carrière est « une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie »

Il découpe la carrière en quatre grandes étapes:

1. **La période d'exploration** : En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.
2. **L'établissement et l'avancement** : Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.
3. **La croissance, le maintien ou la stagnation** : Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.
4. **La période de détachement graduel** : L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

¹Hall (Edward T) «*la carrière dans l'organisation*», CERDIN, (Jean-Luc) : *Gérer les carrières*, éditeur, EMS EDITIONS-2001 pages : 109-110

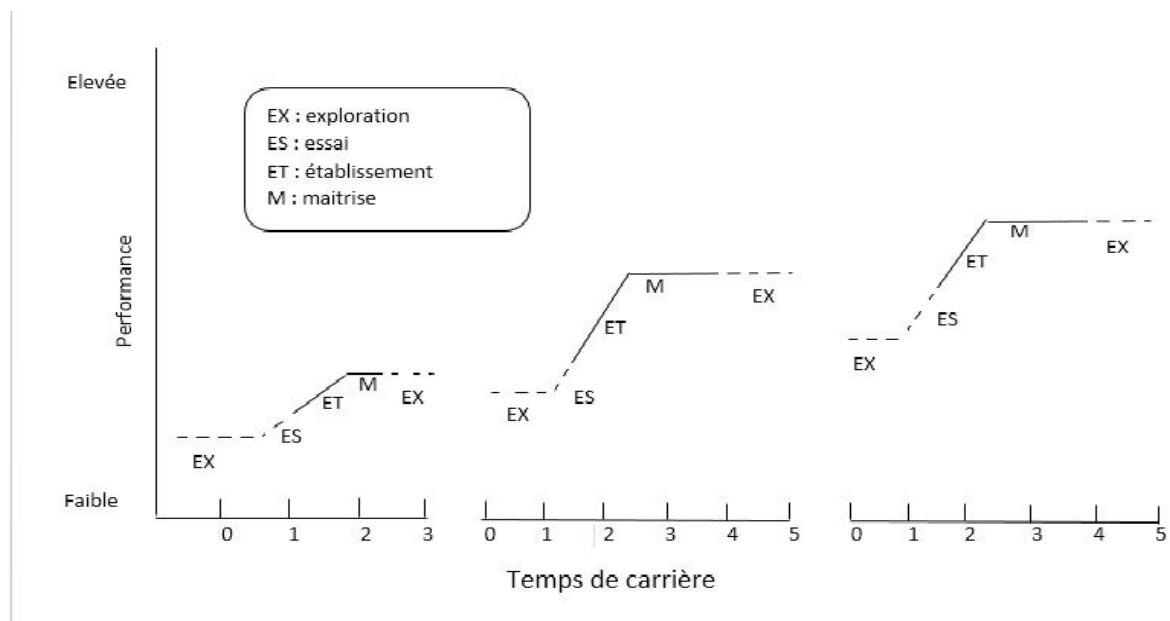
Figure N° I.1 : les différentes étapes de la carrière.¹



Source : d'après Hall, 1976.

La linéarité de ces modèles est actuellement remise en cause. Les différentes étapes ne s'inscriraient plus sur la durée d'une vie. Hall propose un nouveau modèle. Ce modèle (récursif), avec une succession des différentes phases qui s'inscrivent sur des périodes courtes et se renouvellent, traduit mieux les discontinuités croissantes des nouvelles carrières.

Figure N° I.2 : Modèle récursif des étapes de la carrière.



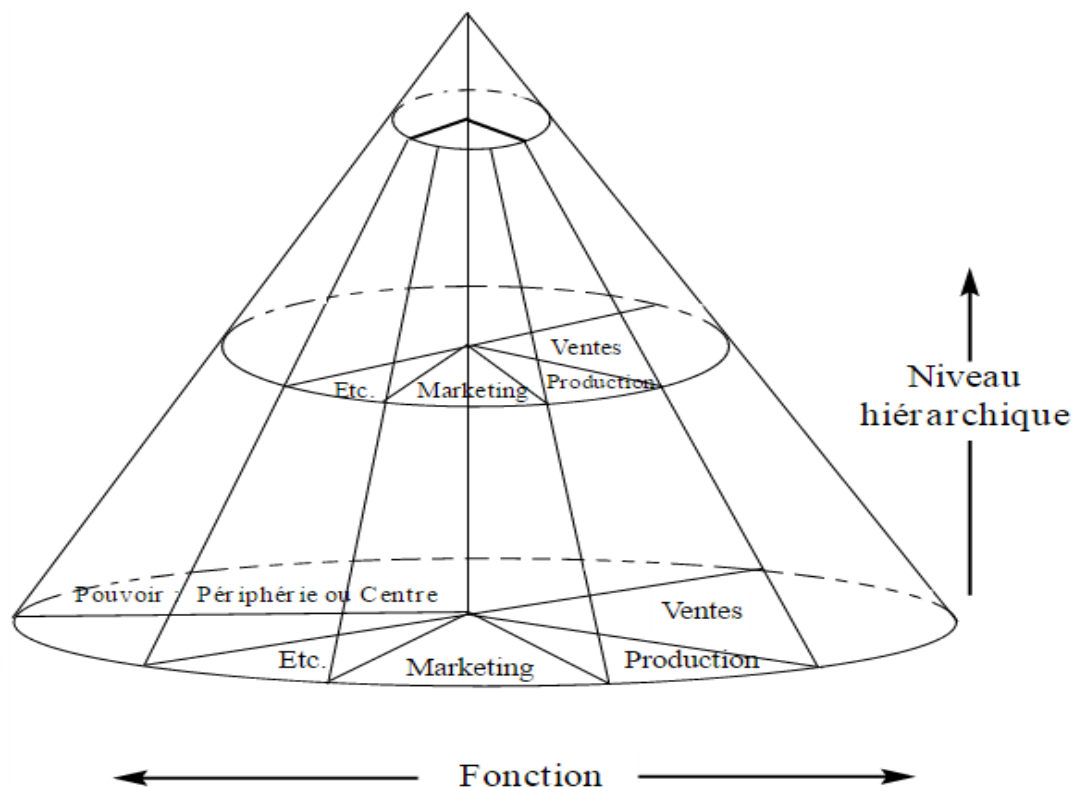
Source : CERDIN, (Jean-Luc) : *Gérer les carrières*, éditeur, EMS EDITIONS-2001 pages : 111

¹ BENCHEMAM, (F), GALINDO, (G) : *Mémentos LMD : Gestion des RH*, Editeur: GUALINO. 2015. Page : 85

I.1-4 : la carrière et la mobilité :

Mobilité et carrière sont indissociables. La carrière recouvre une variété de mobilités. Multidimensionnelle, la mobilité peut être caractérisée de verticale, horizontale et latérale. Elle peut aussi être géo- graphique. Ces différentes formes de mobilités peuvent se combiner afin de définir des parcours ou des filières promotionnelles.

Figure N° I.3 : Modèle tridimensionnel d'une organisation¹



Source : d'après Schein, 1971, p. 404.

Le cône de Schein² modélise la mobilité organisationnelle selon trois dimensions :

1. **La mobilité verticale** : La mobilité verticale correspond à une mobilité hiérarchique où la personne passe d'un niveau N au niveau supérieur N+1. Elle est souvent synonyme de la promotion classique. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

¹ CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, P : 31

² SCHEIN (Edgar H) « culture organisationnel », CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, éditeur: EMS EDITIONS, 2015. Page : 26

2. **La mobilité horizontale** : Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Aussi est-elle nommée mobilité fonctionnelle. Cette mobilité inter-fonctions peut par exemple conduire le salarié de la vente à la production, ou élargir ses activités dans le domaine de la vente
3. **La mobilité latérale** : Elle s'exprime en termes de pouvoir informel dans l'organisation. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité latérale, reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation où elle travaille.

Ces trois formes de mobilités peuvent être :

- ✓ **Intra-organisationnelle** : Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même organisation ou entreprise.
- ✓ **Inter-organisationnelles** : Elles impliquent un changement d'organisation ou d'entreprise.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner à une quatrième forme de mobilité, la mobilité géographique.

4. **Mobilité géographique** :

La mobilité est qualifiée de géographique lorsqu'elle implique un déplacement de la localisation du salarié. Elle peut exister sur le sol national mais aussi à l'international.

La mobilité, notamment géographique, n'est pas toujours souhaitée par les salariés. En effet dans les couples à doubles carrières (où tous les deux travaillent) l'un est souvent obligé de faire des concessions professionnelles pour suivre l'autre. Ces couples vivent sinon un éloignement et une multiplication des déplacements. La mobilité géographique est parfois inhérente à une profession.

5. **Carrières à double échelle** :

Les échelles de carrière concernent l'articulation de deux filières, à savoir la filière expertise et la filière généraliste. La carrière à double échelle propose, contrairement à la carrière à simple échelle, la possibilité de poursuivre une carrière soit en tant que spécialiste ou expert (filière expertise), soit en tant que manager (filière généraliste).

Les carrières débutent souvent par des postes centrés sur une expertise technique. Ensuite, dans le cas des carrières à simple échelle, la seule possibilité d'évolution est une

mobilité verticale vers des postes de management. Aussi la filière généraliste succède-t-elle à la filière expertise ou technique. Cependant, il est aujourd'hui largement admis qu'un bon expert ne devient pas forcément un bon manager. Combien de commerciaux, parce qu'ils ont obtenu de très bons résultats liés à leur expertise technique, sont devenus managers sans avoir les qualités d'animation d'une équipe. Aussi, la carrière à double échelle donne-t-elle la possibilité à ces spécialistes de poursuivre dans cette voie, tout en étant reconnus dans l'entreprise, en particulier en termes de rétribution¹.

I.1-5 : Nouvelles carrières :

Une nouvelle génération de concepts de carrière permet d'expliquer la variété des modèles de carrière qui sont mis en œuvre dans un environnement de travail aujourd'hui très dynamique.

I.1-5-A : les carrières intelligentes :

Le terme de « nouvelles carrières » remonte au troisième tiers du siècle passé avec l'introduction des carrières protéennes. Les carrières protéennes sont des carrières gérées par les personnes elles-mêmes et non par leur entreprise.

Aussi, ceux qui poursuivent une carrière protéenne le font-ils relativement hors contrainte d'une organisation qui les emploie. Ce sont les valeurs de l'individu qui fournissent les mesures de la réussite individuelle de carrière. Elles sont aussi « auto-dirigées » dans le sens où elles sont associées à une capacité d'adaptation en termes de performance et d'apprentissage. Les personnes poursuivant une carrière protéenne recherchent la réussite psychologique de carrière.

La carrière intelligente provient d'une approche interdisciplinaire, en particulier de la psychologie (ce qui appartient à la personne elle-même), de la psychologie sociale (les relations d'une personne) et de la sociologie (contexte social d'une personne).

La théorie de la carrière intelligente suggère que les personnes investissent dans leur carrière à travers trois « manières de savoir » :

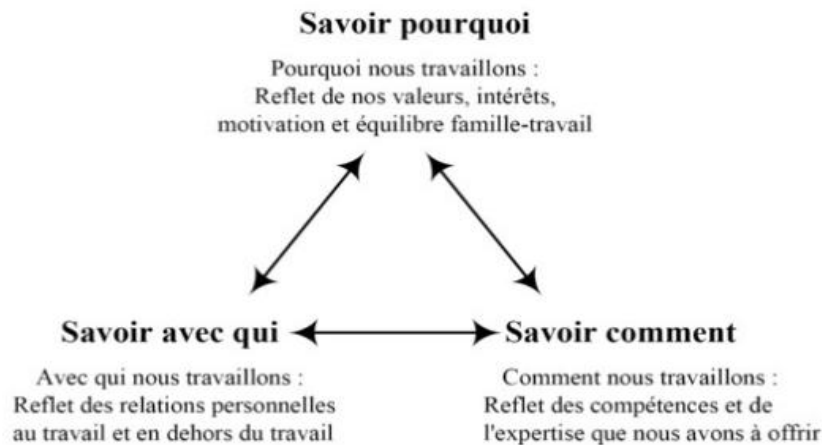
- savoir pourquoi (reflet de sa motivation personnelle et de son identité)

¹ CERDIN, (Jean-Luc) : *Gérer les carrières*, OP.CIT, P : 30

- savoir comment (reflet des compétences et de l'expertise)
- savoir avec qui (reflet de relations personnelles, au travail et en dehors du travail).

Ces trois premiers savoirs constituent les « compétences de carrière » de la personne ou le « capital carrière ».

Figure N° I.4 : les trois savoirs de la capitale carrière.

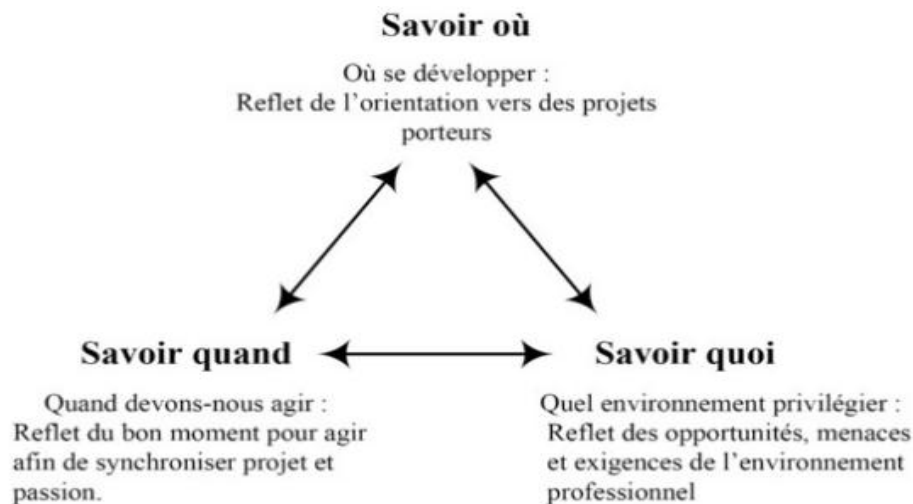


Source : CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, P 32

Trois autres « manières de savoirs » peuvent aussi contribuer à l'interrogation de l'individu sur sa carrière et ses investissements :

- savoir quoi (reflet des opportunités, menaces et exigences de l'environnement professionnel)
- savoir où (reflet de l'orientation vers des projets porteurs)
- savoir quand (reflet du bon moment pour agir afin de synchroniser projet et passion).

Ces trois savoirs constituent l'« Environnement Carrière ».

Figure : 05 : les trois savoirs de l'«environnement carrière».

Source : CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, p 33

I.1-5-B : Articulation du JE et du JEU :

La carrière résulte de l'articulation du « capital carrière » et de l'« environnement carrière ». Il s'agit de combiner le JE et le JEU dans une perspective de long terme.

Les individus peuvent s'appuyer sur ces six savoirs pour faire progresser leur carrière et la réussir dans une logique de formation à la carrière. Pour l'individu, il s'agit de pouvoir articuler la connaissance de soi (JE) et la connaissance de son environnement (JEU) :

- 3 savoirs sur le JE «connaissance de soi» Pourquoi (pourquoi poursuivre une carrière particulière), Comment (comment réaliser les tâches et rôles pour saisir les opportunités) et Avec qui (avec qui établir des contacts)
- 3 savoirs sur le JEU «connaissance des règles du jeu et son environnement professionnel» Quoi (quel type de système de carrière, en termes notamment de culture et de règle du jeu), Quand (quand rester dans ou quitter une situation de carrière) et Où (où aller).

Apprendre à articuler le JE et le JEU permet à l'individu, dans la logique de la carrière intelligente, de développer les compétences pour appréhender sa carrière dans sa globalité et devenir un véritable partenaire de l'entreprise.

Section 2 : la gestion des carrières des différentes populations de l'entreprise :

I.2-1 : Cadres / Non-cadres :

La gestion des carrières paraît pertinente surtout pour les personnes qui appartiennent au noyau central de l'organisation. Ce sont en général des personnes avec le statut cadre, et un contrat de travail à durée indéterminée (CDI).

La gestion des carrières s'impose particulièrement pour les cadres. Elle se résume parfois à la gestion des cadres où des « responsables de la gestion des cadres » s'occupent uniquement de cette population.

Ainsi, la gestion de carrière des non-cadres se limite souvent à la gestion d'un contingent de changement de statut (passage du statut non-cadre au statut cadre). Ce changement de statut peut conduire à l'identification du potentiel des non-cadres (par la hiérarchie) mais est souvent proposé sur la base de l'ancienneté.

Dans certains secteurs d'activité et dans certaines entreprises, le manque de main-d'œuvre compétente et qualifiée conduit néanmoins les entreprises à prendre conscience de la nécessité de proposer une gestion de carrière à cette population afin de recruter et de conserver ces personnels. Parallèlement, l'évolution des attentes des non-cadres justifie le développement de cette gestion de carrière.

I.2-2 : le plan de développement des ressources internes non cadres:

Beaucoup d'entreprise ont mis en place ces dernières années une gestion des carrières cadres, les résultats sont en grande majorité positifs tant du point des vue de la gestion des ressources internes que de celui de la motivation du personnel concerné.

La mise en place d'un plan de développement non cadres est complexe à implanter du fait du nombre des individus en cause et des caractéristiques spécifiques de la population concernée:

- Les postes non cadres sont pour la majorité d'entre eux des postes plus spécialisée que les postes cadres.
- La volonté de mobilité de la population non cadre n'est pas évidente.

- La formation nécessaire dans le cadre d'une évolution est souvent longue et demande un investissement important.

Ces considérations amènent à penser qu'un plan de développement des personnels non cadres ne peut être la copie conforme d'un plan de développement des cadres, bien que les objectifs poursuivis soient les mêmes :

- Optimisation de la gestion des ressources internes.
- Amélioration de la motivation du personnel
- Identification du besoin de formation.
- Diminution des coûts de recrutement.

I.2-3 : Gestion des talents :

A. Qu'est-ce qu'un talent ?

Le talent est souvent défini comme une capacité innée. Aussi est-il généralement accepté que certaines personnes soient nées avec davantage de talents que d'autres.

Le terme de talent désigne la personne elle-même ou les caractéristiques que porterait cette personne. Aussi faut-il distinguer les deux approches du talent suivant :

- Approche centrée sur les sujets : Le terme talents est utilisé pour faire référence à l'individu talentueux.
- Approche centrée sur l'objet : Le terme talent est utilisé pour faire référence à des caractéristiques de l'individu talentueux comme ses capacités, ses connaissances et/ou ses compétences.

B. Talent et haut potentiel :

Les notions de talents et hauts potentiels sont parfois confondues. Le terme « talent » s'impose face au terme « hauts potentiels » car il semble davantage porteur tout en désignant la même chose¹.

¹ GUILLOT-SOULEZ, (Chloé), OP, CIT, p 64

Souvent, un talent désigne un haut potentiel, ce qui correspond à l'approche élitiste ou segmentée de la notion de talent. Pourtant, l'utilisation de ces deux termes pourrait recouvrir deux réalités bien distinctes :

Tableau N°1.2 : hauts potentiel et talents

	Hauts potentiels	Talents
Type de carrière	Carrière traditionnelle	Carrière sans frontières
Mot clé	Age	Apprentissage
Filière	Management	Management et Expertise
Modèle de carrière	Structurel	Individuel

Source : CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, p 148

- ❖ Le terme de « hauts potentiels » pourrait davantage être rattaché à la carrière traditionnelle alors que celui de « talent » appartiendrait au modèle de la carrière sans frontières.
- ❖ L'âge est primordial dans la définition d'un haut potentiel. Pour une tranche d'âge donnée, l'individu doit avoir atteint un certain niveau dans l'organisation avec la perspective d'atteindre un niveau supérieur dans un temps limité. Pour les talents, dans la logique des carrières sans frontières, c'est la notion d'apprentissage qui prime.
- ❖ Les hauts potentiels ont en général un potentiel pour occuper des postes importants en management. Aussi la notion de haut potentiel est très liée à la filière management et se distingue clairement de la filière expertise. La notion de talent s'adresse aussi à la filière management mais elle inclut également la filière expertise.
- ❖ La notion de haut potentiel s'inscrit dans le modèle structurel de carrière où l'entreprise détermine qui est un haut potentiel et qui ne l'est pas. Lorsque les talents sont synonymes de hauts potentiels, c'est aussi l'entreprise qui les qualifie ainsi. Ils relèvent alors du modèle structurel.

Cependant, dans son acception plus large, le talent est lié à l'individu, indépendamment de l'organisation qui l'emploie. Aussi le talent est plutôt caractérisé par le modèle individuel de la carrière.

C. Des talents à la gestion des talents :

La gestion des talents inclut toutes les activités dont l'objectif est d'attirer, d'identifier, développer et fidéliser les meilleurs salariés dans les rôles les plus stratégiques.

1- Approches et activités :

Deux approches de la gestion des talents prédominent :

- **L'approche élitiste ou segmentée** : Pour l'approche élitiste ou segmentée, seule une proportion très congrue des salariés sont qualifiés de talents. Sont les talents appartiennent à la catégorie des salariés A, qui représenteraient les 10 % des salariés les plus performants et possédant le plus grand potentiel d'évolution dans l'organisation.
Ils constituent une minorité qui représente une « arme concurrentielle ». Ils représentent le management futur de l'organisation.
- **L'approche « tous talents » ou GRH** : Pour l'approche « tous talents » l'ensemble des salariés possèdent un talent. Aussi, cette approche n'est pas limitée aux hauts potentiels. La gestion des carrières occupe alors une place centrale dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise ou chacune est concerné.

2- Recruter des talents :

La marque employeur joue un rôle fondamental dans le recrutement des talents.

La gestion de la marque employeur revient à une Gestion Marketing des Ressources Humaines pour attirer les talents afin qu'ils rejoignent l'entreprise. Aussi la marque employeur est liée à la gestion des carrières et à la gestion des talents car elle constitue un élément-clé pour attirer les talents.

Elle consiste à communiquer la politique de gestion des ressources humaines, en particulier la politique de gestion des carrières, très sensible pour les talents, qui correspond à ce que l'entreprise délivre vraiment.

3- Identifier les talents parmi les salariés :

L'identification des talents n'est pas aisée car elle repose sur la capacité à mesurer le potentiel d'une personne.

L'identification des talents résulte le plus souvent d'un croisement entre leur performance actuelle et leur potentiel, c'est-à-dire leur capacité à atteindre des responsabilités plus importantes dans une entreprise¹.

4- Développer les talents :

Le développement des talents requiert que les managers et la fonction RH jouent pleinement leur rôle de développeur du capital humain.

C'est la capacité de mettre les personnes dans les situations adéquates afin qu'elles puissent développer les compétences nécessaires à leur évolution vers des responsabilités de plus en plus importantes.

5- Modèles d'identification et de développement des talents :

L'identification des talents et leur développement ne répondent pas toujours aux mêmes logiques, en fonction des entreprises et des environnements légaux et culturels dans lesquels elles se trouvent. Dans une même organisation avec une gestion des talents définis au niveau du siège, il est parfois nécessaire de « traduire » la gestion des talents transférés dans des filiales aux contextes particuliers de ces dernières.

Quatre modèles catégorisent les processus d'identification et de développement des potentiels² :

- **Le modèle japonais** : Le modèle japonais décrit une structure de carrière dans laquelle l'identification des potentiels s'effectue au moment du premier recrutement suivi par une longue période d'essais de sept ou huit ans. Seuls les vainqueurs dans ce tournoi sur ce temps long se voient confier des responsabilités stimulantes à chaque niveau d'avancement dans l'entreprise.

¹ COHEN-HAEGEL, (Annick) : *Toute la fonction RH*, Editeur: DUNOD. 2010 page : 189

² CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, P : 150-152

- **Le modèle latin** : C'est le modèle typique en France. Il s'agit d'un processus politique et élitiste dans lequel les membres de la direction sont sélectionnés principalement des grandes écoles. Cette élite évolue sur des parcours où elle affronte des défis inter-fonctionnels. Elle prend part à un tournoi politique dans lequel les réalisations visibles et les manœuvres à travers des coalitions jouent un rôle central dans sa réussite. Autrement dit, pour atteindre les sommets de l'organisation, il est important de savoir manœuvrer en termes politiques.
- **Le modèle germanique** : Au cœur du modèle germanique se trouve l'apprentissage. Cet apprentissage permet aux potentiels d'avoir une grande exposition à l'organisation et à son business. Il permet surtout d'identifier quels sont leurs talents afin de pouvoir les affecter à la fin de la période d'essai à des postes qui leur conviennent tout en répondant aux besoins de l'entreprise. Le leadership est associé à une expertise fonctionnelle.
- **Le modèle de l'entreprise multinationale** : Ce modèle est basé sur un recrutement décentralisé au niveau des filiales locales. Les filiales ne recrutent pas seulement pour un travail particulier mais elles recrutent aussi des potentiels. Le développement de ces potentiels est confié au siège avec aucune préférence en termes de nationalité. Ceux qui ont le plus grand potentiel pour progresser dans l'organisation sont identifiés après cinq à huit années d'expériences fonctionnelles dans une filiale.

La gestion des talents est sensible. C'est pourquoi pour démystifier le processus, la première étape examine régulièrement les possibilités de mobilités. Dans l'approche élitiste des talents se pose la question de communiquer sur le statut des uns ou des autres.

6- Talents : savoir ou ne pas savoir :

Il est recommandé aux entreprises d'informer les personnes par rapport à leur statut de talent. Une fois les identifiés comme hauts potentiels, ils doivent connaître leur statut.

Certaines études ont montrés que le fait d'informer les talents sur leur statut a un effet positif sur certaines attitudes au travail. En particulier leurs résultats montrent que les talents qui perçoivent que leur organisation les a identifiés comme talents par rapport à ceux qui ne l'ont pas été sont davantage engagés pour augmenter leur performance, développer des compétences utiles à leur employeur, et pour soutenir activement ses priorités stratégiques.

Ils ont aussi une plus forte identification avec l'établissement dans lequel ils travaillent et une plus faible intention de quitter leur entreprise, aussi informer les talents de leur statut a un effet positif sur leur motivation.

Il n'y pas de différence significative entre ceux qui pensent ne pas être identifiés comme talents et ceux qui ne connaissent pas leur statut. Ceux qui n'ont pas été identifiés comme talent à un moment donné doivent pouvoir l'être dans le futur.

I.2-4 : La fin de carrière ¹:

Pour faire face aux sureffectifs les entreprises ont développé sur des mesures d'âges permettant la cession totale anticipée d'activité .Aujourd'hui l'accent est mis sur la cession progressive qui présente moins d'inconvénients pour la collectivité comme pour le salarié et l'entreprise.

❖ La cessation progressive d'activité :

Le passage à mi-temps comme en préretraite progressive se heurte aujourd'hui à un écueil majeur résident en l'espoir légitime des personnels en sureffectifs de voir leur contrat de travail définitivement rompu à 55ans ou 56 ans et 2mois au titre d'une allocation spéciale du fond national pour l'emploi.

En 1994, les dispositions légales et conventionnelles les préretraites progressives fixent :

- Les conditions à remplir par les intéressés.
- Le montant de l'allocation complémentaire.
- Le paiement et la durée du versement.

La protectif, le règlement intérieur ou, à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux annuels doivent les préciser, le règlement intérieur ou, à défaut l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

- Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux doivent les préciser

¹ Le code de travail

- Le financement de salarié.

❖ **Le départ ou la mise à la retraite :**

Le fait pour tout salarié d'atteindre un certain âge n'entraîne pas la rupture automatique de son contrat de travail. Toute clause contraire est nulle. Cependant, l'employeur ou le salarié peut prendre l'initiative de rompre le contrat : dans le premier cas, il s'agira d'une mise à la retraite (qui peut, à la demande du salarié, être reportée jusqu'à ses 70 ans), dans le second, d'un départ à la retraite, les conséquences étant différentes, notamment en matière d'indemnisation.

A savoir : La mise à la retraite d'un salarié protégé (par exemple, un délégué syndical ou un délégué du personnel) nécessite l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail.

Aucune disposition légale ne prévoit la cession de l'activité des salariés à partir d'un âge déterminé. Le fait pour l'employeur de mettre fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain équivaut à un licenciement et entraîne le versement des indemnités prévues.

Toutefois la convention collective ou le règlement intérieur fixe généralement l'âge à partir duquel les salariés de l'entreprise peuvent être mis en retraite .souvent la convention collective prévoit la cession du contrat lorsque le salarié atteint un âge déterminé.

S'il s'agit d'un départ volontaire du salarié, celui-ci percevra l'indemnité de départ à la retraite prévue par la convention collective, le règlement intérieur, ou à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

Section 03 : La problématique de la gestion des carrières : la carrière traditionnelle et le changement vers la carrière nomade :

A l'époque la carrière est vue comme un processus d'ascension professionnelle, c'est une relation de long terme entre l'individu et l'entreprise, l'existence d'un marché interne du travail, l'intervention de la fonction RH dans les parcours des individus.

La transformation des organisations et l'évolution des attentes des individus conduisent à dépasser cette vision de la carrière.

Maintenant La carrière est une affaire de mobilité ou de franchissement de frontières, aussi bien organisationnelles, fonctionnelles, hiérarchiques que géographiques.

I.3-1 : la carrière organisationnelle (traditionnelle) :

A. Caractéristiques :

L'ancien système de la gestion des carrières renvoie au modèle classique celui de la carrière organisationnelle. En effet, dans ce modèle les parcours professionnels des agents présentent une dimension intra-organisationnelle caractérisée par¹ :

- ✓ Etablissement d'une relation de long terme entre un individu et son entreprise, qui souhaite «fidéliser» ses cadres ou «retenir les meilleures».
- ✓ Existence d'un marché interne du travail.
- ✓ Intervention d'acteurs spécifiques dédiés, dont les membres de la fonction ressources humaines, qui élaborent des dispositifs de gestion destinés à encadrer et faciliter les parcours des individus.
- ✓ Vision de la carrière comme un processus d'ascension professionnelle (hiérarchique et/ou salariale) jalonné d'étapes clés.
- ✓ Elaboration de prescriptions relatives aux comportements à adopter, qui doivent être conformes aux normes et aux valeurs de l'organisation.

B. Postulats du modèle :

En effet, la conception traditionnelle de la carrière est souvent associée à deux postulats :
L'âge et le cycle de carrière

Premier postulat : la pyramide des âges :

La pyramide des âges constitue un élément de base à la gestion des carrières dans ce modèle traditionnel, puisqu'elle permet de constater la structure des effectifs à un instant et de se projeter quelques années plus tard². Cinq pyramides émergent après l'analyse des bilans sociaux :

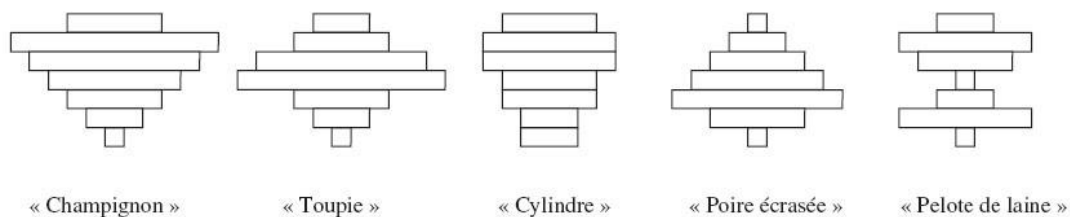
¹ CARDIN. (Pigeyre) : *GRH (pratiques et éléments de théorie)* : 4^e édition DUNOD-2012 Page 489

² CARDIN, MARGOT, PERETTI : *Gérer les carrières par les pyramides*. 2000 : page: 29

- **Champignon** : ces organisations présentent un fort pourcentage de personnes au-delà de 50 ans. Les organisations devront se concentrer sur la gestion des fins de carrières et de renouvellement de leurs effectifs.
- **Toupie** : l'organisation se caractérise par une forte population de «baby-boomers» les jeunes diplômés : ils occupent les postes clés, ce qui rend difficile la gestion des carrières des salariés qui suivent.
- **Cylindre** : Elle correspond à une politique de recrutement régulière sur une longue période. Elle permet une gestion des carrières harmonieuse.
- **Poire écrasée** : les moins 35ans constituent au moins 50% des effectifs. Ces structures se rencontrent notamment dans des entreprises récentes.
- **Pelote de laine** : cette structure est marquée par la faiblesse des classes d'âges intermédiaire avec deux groupes équilibrés, les moins de 30 ans et les plus de 50 ans.

Le schéma récapitule les différentes formes de pyramides des âges qui ont été expliqué ci-dessus :

Figure N° 1.6: les formes de pyramides des âges



Deuxième postulat : le cycle de carrière :

Cette notion repose sur deux parts :

D'une part, la sécurité et stabilité, c'est-à-dire que le travailleur effectue l'essentiel de sa carrière au sein d'une seule et même organisation.

D'autre part, la continuité et la progression c'est-à-dire que cette carrière qui représente une trajectoire ascendante et renvoi à l'idée d'une progression sur le plan professionnel, mais à celle d'une évolution sur le plan personnel qui justifieraient que les différents rôles professionnels soient adaptés plus ou moins à certaines étapes de la vie prédéterminées par les divers auteurs travaillant sur ce sujet.

Hall a proposé un cheminement de quatre étapes qu'on a déjà connus dans la section 1 (les étapes de la carrière) :

- **La période d'exploration**
- **L'établissement et l'avancement**
- **La croissance, le maintien ou la stagnation**
- **La période de détachement graduel**

C. Les limites du modèle organisationnel :

Si le modèle de la carrière organisationnelle est aujourd'hui discuté, pour ne pas dire qu'il est mis en cause, c'est qu'il ne permet pas de bien comprendre les mutations en cours, en particulier celles relatives à la transition des économies modernes vers une économie du savoir. D'une part, la conception traditionnelle fondée sur l'âge est surtout remise en question par le fait que les salariés peuvent passer plusieurs fois par les différentes étapes de carrière, par exemple en changeant d'orientation ou de domaine d'activités. En effet, cette approche souligne la prise en charge d'une structure des âges sur la gestion des carrières, mais comporte un risque de discrimination qui repose en partie sur la réduction de l'âge uniquement à son approche chronologique, en négligeant les autres formes des âges interviennent dans la gestion des carrières tels que : l'âge physiologique, l'âge social, les expériences et compétences qui doivent être évalués selon leurs natures et leurs diversités et non pas selon leur durées seulement.

D'autre part, certains des auteurs contestent et rejettent de la carrière par étapes prévisibles, ordonnées ou même clairement identifiables. Pour eux, chaque carrière est originale et irrégulière. La carrière ne se construit d'ailleurs qu'à posteriori car les enchaînements logiques ne peuvent pas être ni anticipés ni préétablis.

De plus, l'aspect séquentiel du modèle du cycle de carrière contraignant la progression régulière, successif et consécutif d'un emploi à un autre, qui veut dire que pour atteindre une étape il faille passer par la précédente, est alors critiqué. En effet, le schéma des étapes de carrière semble d'ailleurs n'avoir qu'un fondement empirique limité et ne peut donc pas expliquer tous les aspects de la construction d'une carrière

I.3-2 : vers une carrière nomade :

A- contexte générale du nouveau modèle :

Des facteurs ont bouleversé le modèle traditionnel :

- Le fort développement du travail des femmes.
- Le niveau d'instruction des employés qui sont devenus de plus en plus scolarisés
- Les changements technologiques
- Les restructurations de l'économie
- Les comportements des salariés ont changé : étudier en travaillant, élever ses enfants et revenir sur le marché du travail

Ces facteurs non seulement ont influé la structure de l'emploi mais aussi les employés qu'ils s'attendent à un travail épanouissant et à des possibilités de croissance personnelle ainsi ils cherchent un équilibre travail-famille. L'intérêt pour leur carrière et la planification de celle-ci devient donc des sources de motivations importantes pour eux. En effet, de nouvelles perspectives pour la notion de carrière entre responsabilité organisationnelle et responsabilité personnelle, d'où la nécessité à un modèle alternatif de la carrière¹ :

- ✓ Un modèle qui s'intéresse aux évolutions des pratiques d'emploi
- ✓ Un modèle qui renouvelle des notions centrales (une vision élargie de la compétence et un accent particulier sur le transfert des compétences)
- ✓ Limier le turnover, conserver les meilleurs et capitaliser les apports des individus.
- ✓ De la garantie d'emploi à la promesse d'employabilité.

B- Caractéristiques du nouveau modèle :

Dans cette perspective, l'individu devient alors acteur de sa carrière, selon ses valeurs et motivations propres. La nouvelle approche de la carrière c'est «la carrière sans frontières» ou «boundaryless» remet en question l'approche traditionnelle, notion traduite en français sous le terme carrière nomade.

Cette carrière nomade peut être définie comme une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail. La carrière donc, est considérée comme une série

¹CARDIN. (Pigeyre) : OP.CIT, P : 492

d'expériences de travail et d'apprentissage personnels qui se produisent tout au long de la vie¹.

L'approche «carrières nomades» s'inscrit dans un courant théorique qui considère la carrière comme le résultat d'interactions entre des éléments contextuels, essentiellement les caractéristiques de l'environnement, et les subjectivités des personnes. Autrement dit, elle accorde bien plus d'importance que le classique modèle de la carrière organisationnelle à l'environnement des firmes et des individus concernés².

En effet, ce nouveau modèle repose sur plusieurs hypothèses :

- L'augmentation de la mobilité inter-entreprise, car c'est une carrière qui implique de vivre de nouvelles expériences tout au long de la vie professionnelle.
- La réduction des niveaux hiérarchique qui a accompagné les nouvelles formes d'organisation par projets et la mutation de nouvelles formes de promotion non-verticale.
- Ce nouveau modèle est caractérisé notamment par le fait que l'individu est l'acteur principal et le responsable de son évolution est un rôle central dans la gestion de sa carrière.

La notion de carrière nomade (« boundaryless careers ») renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprises volontaires. Les perspectives de carrière ne sont pas nécessairement verticales mais davantage horizontales et avec des passages entre différents employeurs. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation.

Le modèle moderne est marqué par l'instabilité, discontinuité et l'horizontalité, les carrières son maintenant moins stables et moins linéaires qu'auparavant.

Une comparaison d'un point de vue synthétique des différentes caractéristiques entre carrières traditionnelles et carrières nomades est mise en évidence dans le tableau suivant :

¹ CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, P: 16-17

² CARDIN. (Pigeyre) : OP.CIT, P : 498

Tableau N° I.3 : carrière classique et carrière nomade:

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
Relation à l'entreprise	Long terme	Changements réguliers d'entreprises
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit « se prendre en main »
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisitions d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

Source : GUILLOT-SOULEZ, (Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, OP, CIT, P 67

C- Les situations de carrière selon ce modèle :

1. Ancres de la carrière :

Le terme «ancrage» inventé par EDGAR SCHEIN¹, définit la manière dont les individus apprécient leur situation à l'intérieur de l'entreprise et les éléments qui les encouragent à y faire carrière.

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière.

L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon Schein, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi qui concerne² :

- ✓ ses talents et capacités
- ✓ ses motifs et besoins
- ✓ ses attitudes et valeurs.

Cinq ancres de carrières ont été identifiées par Schein :

¹ SCHEIN (Edgar H) «culture organisationnel», CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, éditeur: EMS EDITIONS, 2015. Page : 112

² CERDIN, (Jean-Luc) : *La cogestion des carrières*, OP.CIT, P : 113

✓ **Le développement des compétences techniques (ou fonctionnelles) «Ancre technique » :**

Perfection des compétences techniques dans un ou plusieurs domaines fonctionnels, l'échelle des compétences évolue pour devenir des compétences pointues et d'expertise. Cette catégorie regroupe les individus qui orientent leur carrière afin de développer leur expertise dans un domaine donné.

✓ **Le développement des compétences managériales «Ancre managériale» :**

Ascension hiérarchique par voie classique et satisfaction quand les postes sont à responsabilité accrue. Ce qui intéresse les individus de ce groupe est une évaluation dans la hiérarchie managériale, ils souhaitent avoir des responsabilités et lient les réussites de l'entreprise à leurs propres efforts.

✓ **Le désir de créer «Ancre de créativité» :**

Comportement d'entrepreneur avec une liberté d'action et des projets novateurs en adoptant des stratégies d'innovation. La motivation des individus de ce groupe est de pouvoir créer un produit ou un service ou une entreprise.

✓ **Le désir de stabilité et de sécurité «Ancre de stabilité» :**

Recherche de situation professionnelle sûre, en particulier dans la fonction publique (besoin de sécurité) ou le principale but est de conserver son poste. Ce désir peut être d'avoir une stabilité d'emploi ou une stabilité géographique ou encore une stabilité au niveau de la vie familiale.

✓ **Le désir d'autonomie et d'indépendance «Ancre d'autonomie» :**

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

2. Plateau de carrière :

Le plateau de carrière ou plafonnement de carrière est une notion qui a pris tout son sens à la fin des années 70 et au début des années 80.

En effet la crise prenant toute son ampleur, les entreprises ont dû revenir à des méthodes de gestion rigoureuse et se recentrer sur la productivité puisqu'elles ne pouvaient plus se reposer sur une croissance stable. Face au changement économique radicale, leurs méthodes de gestion ont changé plus ou moins rapidement et de différente structurelles, diminution du nombre de paliers hiérarchiques, réduction de personnel....

Tous ces phénomènes ont contribué à l'apparition d'employés plafonnés.

✓ Définition du plateau de carrière :

Le plateau de carrière est habituellement défini comme un arrêt prolongé ou un sentiment de blocage de la promotion d'un salarié. En d'autre terme, le plateau ou plafonnement d'une carrière signifie d'avoir une probabilité d'évolution ou la probabilité de recevoir une augmentation de responsabilité est très faible ou nulle. En effet, il a «plateau de carrière» lorsque les perspectives sont limitées¹.

Certaines auteures introduisent une nouvelle notion dans la définition du plateau de carrière : (âge-niveau hiérarchique), il voit que le plateau de carrière c'est «la perception par les cadres de leurs possibilités limitées d'avancement, après être restés longtemps à même niveau hiérarchique et être ralentis par rapport aux normes implicites âge-niveau hiérarchique, c'est-à-dire qu'à chaque niveau hiérarchique correspond à un âge»².

✓ Les types de plateau de carrière :

Deux types de plateau de carrières sont aperçus :

Le plateau objectif : temps passé dans le poste ou au même niveau hiérarchique.

Le plateau subjectif : sentiment d'être bloqué dans son poste ou au même niveau hiérarchique

¹ GUILLOT-SOULEZ, (Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, OP, CIT, P : 61

² CARDIN. (Pigeyre) : OP.CIT, P : 112

✓ Les conséquences du plateau de carrière :

Le fait de constater que les chances de promotion sont désormais limitées peut produire deux effets principaux relatifs au bien être psychologique : détérioration de l'estime de soi et augmentation significative de l'anxiété. Le plateau de carrière est aussi lié à un sentiment d'échec et d'incompétence.

Dans les entreprises qui ont centré leur système de gestion de carrières sur la promotion (récompense), le plafonnement a pour conséquences : de provoquer un mécontentement parmi les managers et des dysfonctionnements dans l'organisation. De plus, les employés non satisfaits se détournent de la sphère organisationnelle.

Enfin le plateau de carrière possède dans certaines études une influence positive, il procure à certains individus un sentiment de satisfaction au travail et de sécurité : c'est une période de tranquillité.

Conclusion :

La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines ne doivent pas seulement concevoir des programmes de gestion de carrières qui permettent aux employés de relever les problèmes qui accompagnent le cycle du déroulement de leur carrière, mais ils doivent également faire preuve de beaucoup d'imagination, une nouvelle culture doit donner un nouveau sens au mot carrière et remplacer le succès objectifs évalué en termes de promotion et de statut par un succès d'ordre psychologique.

Finalement, mentionnons que la création d'emplois non traditionnels remet en question la gestion des carrières et appelle à la formulation de solutions novatrices, toujours dans le but de motiver et de retenir les employés compétents ainsi que de planifier la relève. La carrière tend à devenir d'avantage responsabilité individuelle qu'une responsabilité organisationnelle.

Chapitre 02 :

La satisfaction et la performance **individuelle**

Introduction :

Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de la satisfaction prend tout son sens. Ce concept est omniprésent à l'heure actuelle, il faut être satisfait, pour être performant et par conséquent la contribution au mieux de l'entreprise. La satisfaction des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises.

En effet la satisfaction, elles diffèrent d'un individu à un autre selon sa personnalité et ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun à un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur performance.

Toutefois, on ne peut omettre l'existence d'un ensemble d'éléments auxquels tous les salariés sont sensibles, à savoir, la sécurité, l'hygiène, l'ambiance, climat de travail, la rémunération, l'estime et la reconnaissance ainsi que l'intérêt du travail.

A cet effet, le service de gestion des ressources humaines et plus particulièrement dans le volet de gestion des carrières du personnel, doit être attentif, aux sollicitations de ces derniers, surtout être juste et équitable. Du moment que, les individus relativisent toujours et se comparent à leurs collègues. En cas d'anomalie et de non compatibilité selon leur perception, qu'elle soit objective ou subjective, ils seront satisfaits ou insatisfaits.

Cependant, la satisfaction n'est pas seulement en liaison avec la promotion, rémunération et salaire, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, sa nature elle-même, et surtout, à l'environnement qui l'entoure.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections à savoir :

- Dans la première section nous allons présenter tout d'abord la définition donnée à la notion de satisfaction et Puis on présentera l'implication et la motivation au travail, la relation entre performance au travail et la satisfaction des salariés et finalement comment peut-on augmenter la satisfaction au travail
- La deuxième section est consacrée aux la notion de performance individuel : sa définition, Ce qu'il n'est pas/ Ce qu'il est et la mesure de la performance humaine.

- Dans la troisième section nous essaierons de mettre en évidence des relations existant entre la satisfaction et la gestion des carrières.

Section 01 : la satisfaction au travail :

Même si les salariés sont rétribués pour le travail qu'il font, c'est quand même grâce à leurs efforts que les organisations progressent. En retour de leur performance, ils obtiennent des salaires, des avantages sociaux, des primes fixes, du quantitatif. Mais le qualitatif ?

Les salariés qui sont respectés et reconnus seront motivés, donc plus satisfaits, par conséquent plus performants.

II.1-1 : définition :

La satisfaction au travail c'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative, etc.¹

La satisfaction est définie comme l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en tirer. L'insatisfaction et la satisfaction sont résultats possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements d'une part et d'autre part, des situations professionnelles et de ce qu'elles procurent.²

En somme, la satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable ou soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable compte tenu des circonstances.

II.1-2 : Les perspectives de la satisfaction au travail :

Il existe différentes perspectives de la satisfaction au travail, mais il est important de souligner les cinq perspectives qui sont à la base de la majorité des études.

¹ COHEN-HAEGEL, (Annick) : *Toute la fonction ressources humaines*, Editeur: Dunod : 2010 Page : 88

² PERETTI et ALIS et CHEVALIER et autres : *Gestion des RH 2^e édition*, éditeur : D. BOECK université: 2001 page : 407

- ✓ La première perspective est celle qui relève de la psychologie avec comme auteurs principaux HERZBERG et MASLOW¹. Selon ces auteurs, la notion centrale de la satisfaction au travail est la motivation.
- ✓ La deuxième perspective est celle qui s'intéresse au leadership comme notion principale de la satisfaction au travail.
- ✓ La troisième perspective présente une direction différente des deux premières en s'intéressant au concept de «effort-reward ». Les théoriciens de cette école sont principalement dans le domaine de l'administration.
- ✓ La quatrième perspective est aussi différente dans son idéologie, on s'intéresse dans celle-ci, à la culture organisationnelle du milieu du travail.
- ✓ La cinquième perspective est celle des psychologues qui s'intéressent à la science du comportement.

Il est intéressant de noter que trois des cinq perspectives sont du domaine de la psychologie tandis que les deux autres sont du domaine de l'administration.

II.1-3 : pourquoi s'intéresser à la satisfaction ?

Il existe une forte corrélation entre satisfaction et absentéisme, turnover et climat.

- ✓ L'absentéisme est un indicateur important car la baisse de son taux a des effets immédiats sur la productivité.
- ✓ La baisse du turnover évite les coûts de remplacement et permet à l'entreprise de conserver ses compétences.
- ✓ Le climat a, quant à lui, des répercussions sur la paix sociale

II.1-4 : satisfaction, implication et motivation :

Motivation, satisfaction et implication au travail sont des termes que l'on substitue l'un à l'autre sans en voir clairement les apparences et les différences. Il y a une réelle confusion dans le sens utilisé et une clarification s'impose.

¹ HERZBERG (F). MAUSNER (B), «la motivation au travail» COHEN-HAEGEL, (Annick) : *Toute la fonction ressources humaines*, OP, CIT. p 89

Tableau N° II.1 : Différence entre satisfaction et implication.

	Implication	Satisfaction
Concept	Le travail est l'intérêt central de la vie pour une personne impliquée. La vie se passe ailleurs que dans l'entreprise pour une personne peu impliquée.	Ensemble des résultats reçus de son travail.
Corrélation avec la performance	Forte.	Pas de corrélation.
Émotions	Sentiment d'être concerné par son travail. Anxieux à l'égard de son travail et des résultats. Ai-je bien fait ? Vais-je en tirer une valorisation de moi-même ?	Sentiment de plaisir.
Résultats attendus par le salarié	Définition de soi. Définition de son identité. Estime personnelle.	Ensemble de ce que la personne attend de son travail. Ce qu'elle en retire que ce soit ou non important pour la définition de l'identité personnelle et l'estime de soi.

Source : COHEN-HAEGEL, (Annick) : OP.CIT, P: 90

A. Satisfaction au travail :

- Des nombreuses études montrent qu'il n'y a pas de lien direct entre satisfaction et performance. Des salariés satisfaits peuvent être totalement non performants sans que cela ne gêne en rien leur satisfaction.
- La satisfaction et la non-satisfaction sont les résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.
- La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salarié très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler.
- La satisfaction est un indicateur de motivation ; elle n'est pas une cause de motivation.
- La satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

B. L'implication au travail :

L'implication au travail se définit comme suit : « L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle. »¹

Aussi : c'est le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même.

L'implication doit être différenciée de la satisfaction :

- ✓ Alors que la satisfaction résulte de la relation au travail, l'implication gouverne oriente, guide cette relation.
- ✓ La satisfaction est très dépendante des caractéristiques du travail que connaît l'individu alors que l'implication est une variable relativement stable qui différencie les individus, fondée davantage sur les besoins qu'a l'individu de maintenir sa propre image, ses croyances à l'égard de ce que le travail peut lui apporter.
- ✓ L'implication est un besoin intrapsychique stable indépendant des évolutions culturelles et des changements sociaux.
- ✓ Les gains de l'implication concernent directement l'individu par une valorisation de soi, un épanouissement personnel et une possibilité d'utiliser ses capacités.

C. La motivation :

La motivation est un concept plus complexe encore qui prend ses racines dans l'inconscient et ses effets sont multiformes. Elle ne concerne pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction :

Certains auteurs qui définissent la motivation comme : le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Aussi : Le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que

¹ COHEN-HAEGEL, (Annick) : OP.CIT, P: 95

l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets.

Le dynamisme de la motivation peut donc se développer dans un autre domaine que celui du travail et sous d'autres formes que celui de l'implication.

D. Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/implication/motivation :

La grille d'analyse (tableau 05) permet de comprendre les enjeux qui se jouent pour l'entreprise autour de ces trois concepts : satisfaction, implication, motivation.

Tableau N°II.2 : Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/implication/motivation

Ce que l'entreprise cherche à développer	Gains pour l'entreprise	Modes d'action pour l'activer
Satisfaction	Baisse de l'absentéisme. Baisse du <i>turnover</i> . Amélioration du climat.	Rémunération. Promotion. Tâches intéressantes. Autonomie.
Implication	Satisfaction des besoins liés à la nature du travail et aux facteurs intrinsèques (estime de soi...). Identification aux valeurs de l'entreprise. Performance accrue. GRH facilitée. Responsabilisation. Quantité de travail. Comportements professionnels adaptés. Rapport « quasi familial » pour l'entreprise. Salarié sûr sur lequel l'entreprise peut compter.	Agir sur l'organisation en donnant à la personne les possibilités de s'investir. Développer l'autonomie. Relations avec les autres facilitées. Fournir un travail intéressant. Donner des signes de reconnaissances (félicitations, encouragements...), syndromes du succès.
Motivation au sens fort du terme	Des comportements motivés qui peuvent se traduire par de l'implication au travail et donc de la performance. Une gestion à long terme des collaborateurs. Une fidélisation des hauts potentiels.	Jouer sur les bons leviers du modèle VIE. Gérer les projets individuels du collaborateur. Entretiens de carrières et d'orientations. Bilan de compétences.

II.1-5 : l'implication au travail comme un moyen de satisfaction:

L'implication au travail est fortement déterminée par le fait que la personne puisse y trouver la satisfaction des besoins qui lui importent.

Le contenu du travail, l'autonomie dont on dispose, les responsabilités accordées... sont en rapport avec l'implication. Elle dépend de l'interaction entre les attentes du collaborateur et de ce qu'il en retire et les satisfactions qu'il peut éprouver.

A. Pourquoi l'entreprise a-t-elle tout intérêt à avoir des salariés impliqués ?

Les raisons sont nombreuses, l'entreprise est naturellement bénéficiaire de cette implication. On peut noter les particularités suivantes :

- ✓ Les personnes impliquées travaillent beaucoup, acceptent mieux les frustrations ou les contraintes de l'organisation et se sentent responsables de leur travail.
- ✓ L'implication a les corrélations les plus nettes avec la performance.
- ✓ Le management est facilité car les personnes impliquées sont facilement mobilisables et sont perméables aux valeurs de l'entreprise.
- ✓ L'implication se situant en amont de la relation de travail, l'énergie est orientée vers le travail sans que l'entreprise ait constamment à récompenser de manière extrinsèque cette énergie.

B. Comment augmenter l'implication au travail ?

Pour augmenter l'implication au travail, plusieurs études de chercheurs nous donnent des clés pour agir, parmi lesquelles on trouve celle de Hall¹.

Hall a présenté un modèle général qui explique les étapes de développement de l'implication. Il est composé de trois étapes clés qui génèrent une augmentation de l'implication au travail.

L'individu se lance **des défis**, des buts à atteindre. Pour les atteindre, il fait **des efforts**. Quand les efforts ont porté leurs fruits et que le but est atteint, se crée alors une **amélioration de l'estime de soi** qui résulte de ce **succès psychique**. De manière itérative, cet accroissement de l'estime de soi augmente également l'attachement et l'implication au travail.

¹ PERETTI et ALIS et CHEVALIER et autres : OP.CIT, P : 425

Tableau N° II.3 : les étapes de développement de l'implication :

Étape 1	Buts, défis.
Étape 2	Efforts.
Étape 3	Atteinte des buts.
Résultat intermédiaire	Succès psychique et accroissement de la confiance en soi.
Résultat final	Accroissement de l'attachement et de l'implication au travail.

Source : PERETTI et ALIS et CHEVALIER et autres : OP.CIT, P : 425

II.1-6 : les facteurs de la satisfaction¹ :

Dans tout milieu de travail, la préoccupation à maintenir un climat de travail sain qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés gagne à être constante. Le climat de travail dont il est question ici peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère en ce qui touche l'implication et l'engagement des personnes envers l'organisation.

Plusieurs facteurs influencent la qualité du climat de travail. Ces facteurs peuvent être regroupés sous quatre catégories distinctes :

- A- **Le travail lui-même** : chaque salarié s'attend à ce que. Par exemple, la répartition des tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail. Sinon, il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches.
- B- **L'environnement physique** : chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'apparence acceptable. La raison en est que le premier coup d'œil du nouvel embauché est la première impression qu'il aura de son travail. La majorité des salariés ne peuvent choisir la couleur des murs ni les aires de travail ni d'être installé près d'une fenêtre mais il est souvent possible de personnaliser un poste de travail, par exemple, par une photo ou une plante qui donneront l'impression d'un chez-soi.

¹PERETTI et ALIS et CHEVALIER et autres : OP.CIT, P : 408

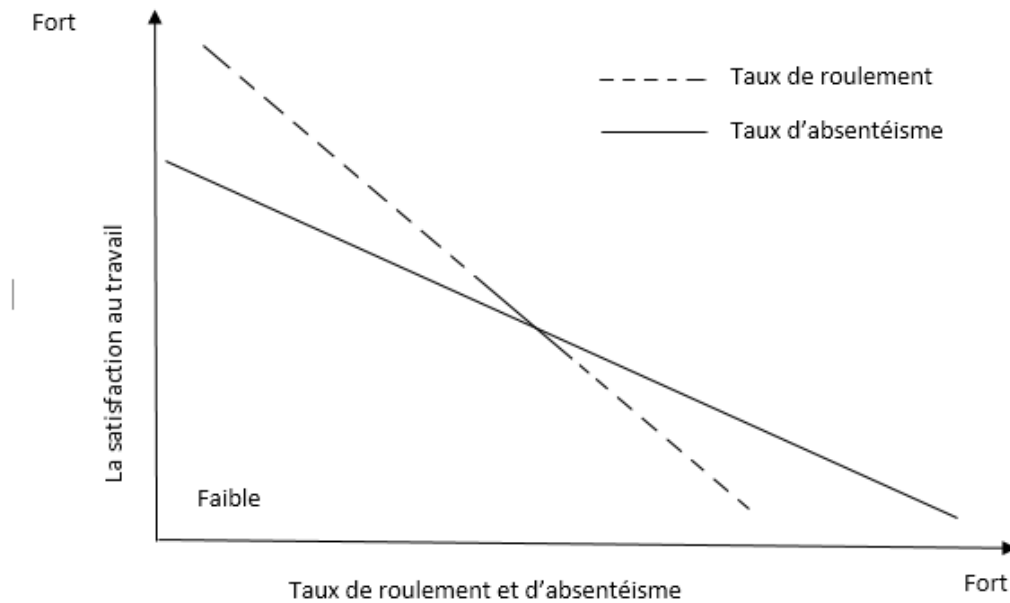
- C- **L'organisation** : chaque salarié s'attend que les politiques de l'organisation soient clairement définies que les salariés soient gérés équitablement autant au plan interne qu'externe, qu'il ait une sécurité d'emploi, etc.
- D- **Les relations interpersonnelles** : chaque salarié s'attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent au plan technique et des relation humaines, d'autre part, avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec ses collègues de travail.

II.1-7 : Les effets de la satisfaction :

Dans le cadre du travail, la satisfaction a un impact sur : l'absentéisme, le taux de roulement, le climat socio-organisationnel ou encore le stress.

Les corrélations relevées entre l'absentéisme et la satisfaction sont les plus fréquentes. Plus la satisfaction est élevée, plus l'absentéisme est faible. En effet ils existent des rapports entre l'absentéisme et l'autonomie, la variété de la tâche, l'information et le feed-back sur le travail effectuée. Par contre, les relations opérationnelles ne sont que peu corrélées à l'absentéisme. D'autre part, il faut prendre en considération les situations personnelles : un salarié près de retraite, se permettre plus d'absences même s'il n'est pas insatisfait.

En ce qui concerne le turn-over, plus la satisfaction est importante, plus le turn-over est faible, là encore, il faut nuancer en tenant compte des situations sociales et du marché du travail : en période de chômage, même un employé insatisfait hésite à quitter son emploi. La figure ci-dessous indique clairement l'impact de la satisfaction sur le taux d'absentéisme et le turn-over avec un effet de satisfaction plus faible sur le taux d'absentéisme que le taux de roulement.

Figure II.1 : l'impact de la satisfaction sur le taux de roulement et l'absentéisme.

Source : MONNEUSE, (Denis) : l'absentéisme au travail, Editeur: AFNOR. 2015, Page : 87

Il existe aussi des corrélations entre la satisfaction et le climat socio-organisationnelle : plus la satisfaction est grande, plus le climat est bon, définira ici le climat comme «l'ensemble des impressions et perceptions subjectives qu'ont les salariés dans leur propre unité de travail»¹

Les salariés satisfaits peuvent stagner dans une faible productivité. Sans que cela ne perturbe en rien leur bonheur, par contre la productivité pourrait être un facteur de satisfaction, essentiellement par les effets qu'elle procure : reconnaissance de la hiérarchie, sentiment de bien faire son travail, réussite, prime et promotion.

En fin, il est à noter que la satisfaction est une attitude que l'on peut détacher de l'ensemble des attitudes de la vie. On constate des relations entre la satisfaction au travail et l'importance accordée au travail (par rapport aux autres activités de la vie). La santé physique, mentale et la longévité. L'ensemble des résultats sur les effets de la satisfaction même à une évidence : «le salarié est un être global, dont la personnalité fonction comme un tout»².

¹ COHEN-HAEGEL, (Annick) : OP.CIT, P: 319

² IBID, P : 321

II.1-7 : la satisfaction et la performance au travail :

Une des croyances les plus partagée chez les auteurs est celle qui consiste à voir un lien entre la satisfaction et la performance au travail. En fait cette idée très répandue pose quelques problèmes.

Premièrement, il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction prédit la performance que de recherches qui montrent l'absence de lien. Etant donné le grand nombre d'étude sur ce domaine, la «méta-analyse» est l'outil idéal pour tirer des conclusions fiables de ce genre de recherches. Or, elles montrent que le lien entre les deux concepts est très faible.

Mais le problème principal de ces travaux est qu'ils sont principalement de nature corrélationnelle ce qui exclut l'étude d'un lien de causalité entre les deux variables. Les rares études qui utilisent la méthodologie adéquate (la méthode expérimentale) pour tester ce lien montrent que c'est la performance qui prédit la satisfaction. Ces auteurs montrent que plus la performance est forte plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est reliée à une augmentation de la rémunération. Autrement dit lorsque ma performance est liée à ma rémunération (paye à la pièce), alors j'infère de la satisfaction de l'augmentation de ma performance.

II.1-8 : Augmenter la satisfaction au travail.

Il y a beaucoup de facteurs connus pour influencer la satisfaction, néanmoins, on ne peut raisonnablement pas agir sur certains facteurs, par exemple, il ne serait pas éthique d'agir sur des facteurs personnels. C'est la plupart du temps sur les facteurs environnementaux que l'on joue, notamment ces facteurs les plus reliés à la satisfaction que sont : l'intérêt du travail, la sécurité du travail, l'autonomie, faible stress du travail, nombreuses opportunités de communications et de participation, une bonne paye, une évaluation des performances objective.

Les programmes d'enrichissement du travail ont justement pour but d'agir sur ces facteurs. (Un programme systématique pour augmenter la satisfaction des employés en leur donnant des responsabilités supplémentaires).

Mais lorsqu'on doit enrichir le travail quels aspects doit-on développer ?

L'enrichissement du travail est à distinguer de deux autres concepts :

1. **l'élargissement du travail** qui consiste à augmenter le nombre des tâches effectuées ou la quantité de connaissance mise en jeu dans le travail des salariés.

L'élargissement du travail lui aussi augmente la satisfaction mais seulement si cet élargissement est accompagné d'une augmentation du salaire, sinon on observe une augmentation de l'insatisfaction.

2. **Rotation du travail** qui consiste juste à faire tourner les tâches que les salariés doivent faire (attention, la Rotation du travail ne consiste pas simplement à faire faire la même tâche dans un autre lieu). La rotation du travail également a un impact sur la satisfaction mais uniquement dans les métiers répétitifs.

Ces programmes ont de fort taux de réussite et se connaît ressemant par le programme de la gestion des carrières professionnelles.

Malgré ses résultats positifs, identifier les causes de ces résultats reste un problème parce que des facteurs autres que l'enrichissement de la tâche interviennent quand on met en place ces programmes. Certains auteurs suggèrent que les résultats sont causés par les feedbacks et l'établissement de buts qui sont souvent incorporés dans les programmes d'enrichissement.

Les travaux sur la satisfaction sont révélateurs du fossé qu'il existe entre la science et les résultats empiriques d'une part et la pensée commune : si les résultats de plus de 80 ans de recherche ont montré les faibles relations qu'entretiennent la satisfaction et de nombreux comportements de travail, les managers continuent à envisager la satisfaction comme un concept essentiel.

Section 02 : la performance humaine :

II.2-1 : la notion de performance :

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'entendre sur sa signification.

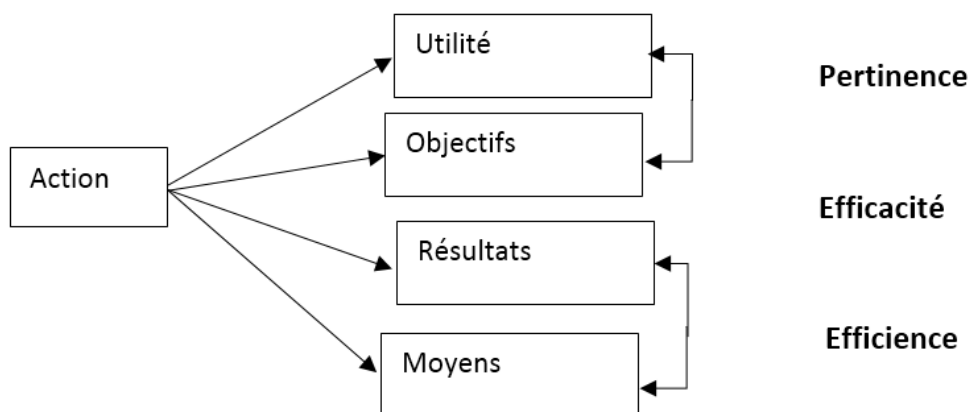
A. Définition de la performance :

La performance d'une action peut être jugée à travers trois critères différents mais complémentaires :

- **La pertinence** : Elle concerne l'utilité de ce qui vise l'action.
- **L'efficience** : Bien faire et faire sans perte (mieux, plus vite, au moindre coût) peut importe ce qui est fait.
- **L'efficacité** : Elle va plus loin que l'efficience, elle vise à produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensés.

Ces trois (03) critères peuvent être mis sous la forme du schéma suivant :

Schéma N° II.2 : Les critères de performances:



Source: LEMONNIER, (jacques) : *définir les objectifs individuels de performance*, éditeur : Vuibert, 2010 page :20

En général, par le mot performance nous entendons le niveau qualitatif et quantitatif des résultats obtenus par un individu ou un groupe dans une situation de travail donnée.

La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, c'est le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion¹

La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,.....) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés.

B. Performance et objectifs individuel :

✓ **Définition :**

Fixer des objectifs individuels revient à confier à chaque collaborateur une part de la performance collective. Pour certains auteurs il y a un malentendu sur la notion d'objectif :

« Un objectif indique un écart à réduire ou à supprimer entre une situation présente et une situation souhaitée² »

Cela implique que la situation présente soit rigoureusement décrite et évaluée. La situation visée doit l'être tout autant « mesure et horizon du temps rendent opérationnelle la notion d'objectif.

¹ LEMONNIER, (jacques) : OP, CIT. Page 22

² CLAUD (Billet) : *le guide technique d'évaluation*, Edition DUNOD, France. 2001 p 45

Tableau N° II.4 : description par nature d’objectif

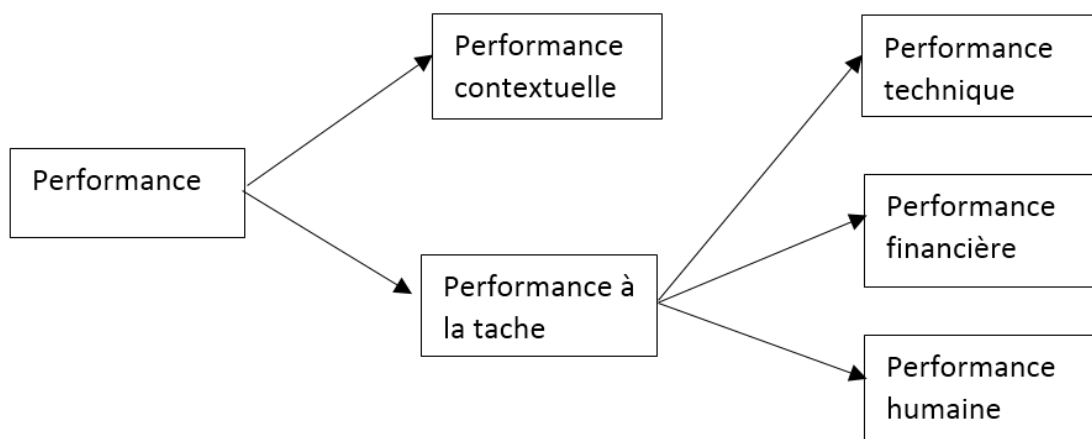
Nature de l’objectif	Description
Objectif organisationnel	Il définit un écart entre un état présent d’un organisme ou une valeur actuelle du fonctionnement de cet organisme, et un état ou une valeur voulus par les dirigeants.
Objectif individuel	Contribution d’une personne aux objectifs organisationnels. Contribution exprimée en termes d’objectifs individualisés et de résultats à obtenir dans la fonction dont le collaborateur à la responsabilité.
Critère	Permet de mesurer, d’évaluer, de circonscrire en termes quantitatifs un objectif à atteindre et, par suite, un résultat dans un domaine donné.
Performance individuelle	Ecart entre les résultats en fin de période et les objectifs fixés en début de période.

Source : CLAUD Billet le guide technique d’évaluation, Edition DUNOD, France p 4

C. Les types de performances :

La performance, perçue et mesurée au niveau des individus ou des groupes de l’entreprise, trouve son origine dans deux sources : l’une externe (contextuelle) et l’autre interne (liée à la tâche)

Schéma N° II.3 : les différents types de performance



Source : mon propre résumé

- **La performance contextuelle** : Elle représente les comportements non liés directement à la tâche, tels que : l'aide à la coopération vis-à-vis des collègues, le maintien propre du lieu de travail, l'acceptation et la défense des objectifs de l'entreprise ou le volontariat pour la réalisation des tâches non incluses dans la fonction.

A titre d'exemple, un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie d'une exploitation d'un brevet, etc.

- **La performance à la tâche** : cette performance résulte de la combinaison de plusieurs indicateurs d'un domaine, secteur ou service précis :
 1. Une performance technique : l'aptitude de mettre en œuvre efficacement les investissements.
 2. Une performance financière : l'efficacité dans la mobilisation et l'utilisation des moyens financiers.
 3. Une performance humaine : par l'implication de collaborateurs compétents et par le succès qui résulte, exemple : atteinte d'objectifs. (qui fera l'objet de notre étude).

D. La performance humaine :

On peut définir la performance de l'employé au travail comme «le résultat obtenu par un pratiquant lors de l'accomplissement d'une tâche donnée, perçu, mesuré, et évalué par lui ou par un observateur.... Le terme performance doit être utilisé d'une manière spécifique, il fait référence à un résultat situé sur un continuum évaluatif»¹.

Aussi, la performance au travail est « l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail..... La performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits»².

Quelle que soit la variété des conceptions, la performance au travail revêt un caractère important pour l'entreprise. De ce fait, elle a fait l'objet de nombreuses recherches visant à

¹ LEMONNIER, (jacques) : Op.cit. Page : 28

² Ibid. page : 29

repérer et étudier ses facteurs déterminants. A la tête de la liste de ces facteurs, on trouve la **satisfaction professionnelle**.

E. Ce qu'il n'est pas/ Ce qu'il est¹:

❖ **Ce qu'il n'est pas :**

La performance n'est pas le travail bien fait : le travail bien fait, déjà rémunéré par la classification de la fonction, est le devoir de tout salarié. Il n'est pas un événement exceptionnel, que l'on sache. Il n'y a donc pas lieu de la rémunérer une deuxième fois.

La performance n'est donc pas une simple contribution au fonctionnement : la performance nécessite un effort de recherche et de créativité.

La performance n'est pas une formalité : Trop d'entretiens annuels renvoient, certes, à la fixation d'objectifs «souvent peu respectueux des caractéristiques évoquées plus haut» mais sans qu'il y ait une réelle réflexion, une orientation faisant de ces objectifs autre chose que le respect d'un rituel. On le voit bien, ensuite, au niveau d'évaluations plus formelles que réelles, plus objets de la négociation d'une relation que d'une réelle mesure et de son interprétation. Cela fait du compte rendu d'entretien un quasi-constat amiable établi sans qu'il y ait eu pour autant contact ni collision !

❖ **Ce qu'il est :**

Après avoir passé en revue ce qu'il n'est pas, intéressons-nous à ce qu'est la performance humaine :

La performance va au-delà du travail bien fait : De même que la performance de l'entreprise doit alimenter son développement, donc aller au-delà de son fonctionnement, la performance individuelle renvoie à un effort qui dépasse également le fonctionnement, et donc va au-delà de la fonction. L'objectif de performance est un effort particulier.

La performance est un effort particulier dans un domaine particulier : Au-delà de la fonction, il suggère à celui à qui il est demandé un effort : faire plus, mieux, autrement, autre chose que

¹ LEMONNIER, (jacques) : *les objectifs individuelle de la performance*, Editeur: VUIBERT, 2010, pages : 10-13

ce qu'il fait dans le cadre du fonctionnement habituel. Il y a dans cette sollicitation une nécessité d'innovation plus qu'une simple injonction à «accroître».

II.2-2 : L'évaluation de la performance humaine :

L'évaluation de la performance du personnel devient une préoccupation majeure pour les employeurs, car celle-ci a principalement pour objectif d'atteindre les résultats escomptés et développer les compétences des salariés.

Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites, des normes établies¹.

L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir-faire et savoir-être. Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses taches en fonction de certaines attentes.

A. Les critères d'appréciation des performances humaines :

La réussite de l'appréciation des performances repose sur une bonne définition des critères. Ces critères servent de base pour déterminer le rendement l'apprécié. Car ils constituent le guide sur lequel l'appréciateur porte un jugement lors de l'appréciation de la performance. Ces critères sont repris dans le formulaire de l'appréciation et peuvent être divisés en deux catégories :

- **Les critères quantitatifs** : il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple : le taux, le nombre, les unités, les retards....etc.
- **Les critères lies aux objectifs du travail** : ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus, cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'appréciation de la performance de cadres car, généralement, chaque cadre a une mission spécifique.

¹ SEKIOU, (L) et autres : *La gestion des ressources humaines*, éditeur : DEBOEK université, 2eme édition.2001 p304

L'appréciation n'est pas seulement l'évaluation de ce qui a été fait, mais aussi l'analyse des améliorations à effectuer et l'observation du l'individu qui pourrait être dégagé.

B. Les indicateurs de la performance humaine :

La performance humaine peut être appréciée à travers un tableau de bord RH qui comprend au son sein plusieurs indicateurs dont le nombre varie d'une entreprise à une autre.

La performance humaine est positivement associée à la mise en place des indicateurs RH. Ces indicateurs varient en fonction de trois éléments :

- ✓ L'organisation de l'entreprise.
- ✓ Les résultats attendus.
- ✓ Les objectifs d'affaires.

On peut classer les indicateurs qui mesurent la performance de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants :

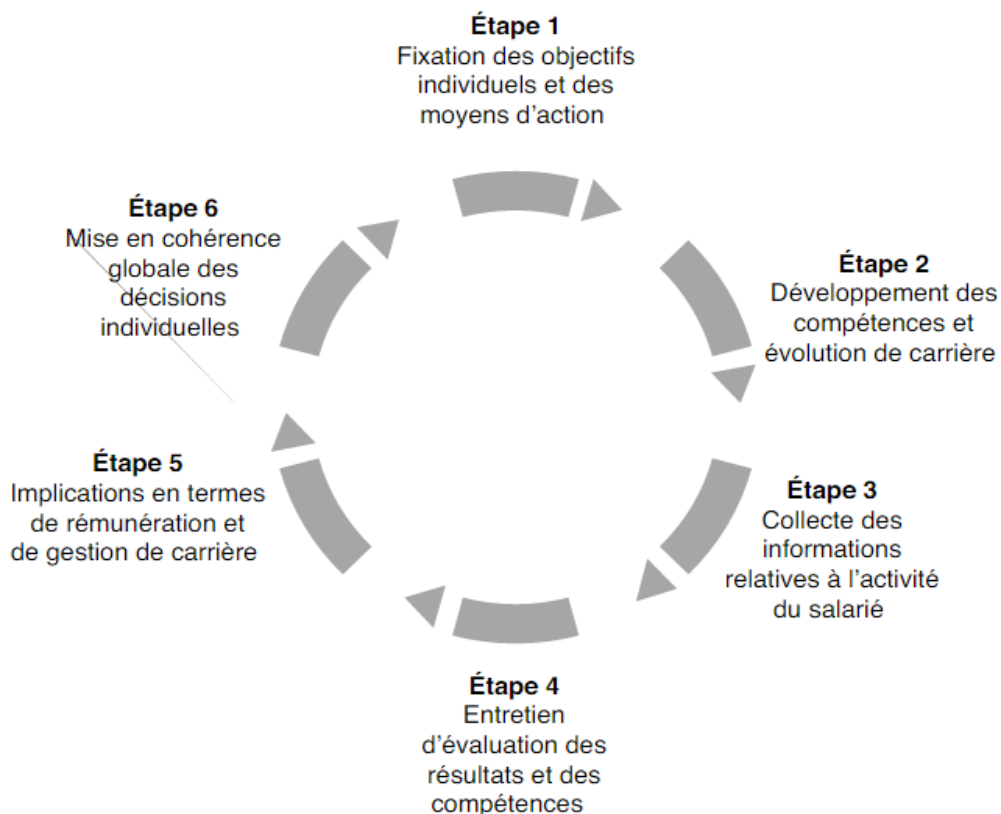
- **des indicateurs économiques et financiers** : comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- **des indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,
- **des indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement,
- **des indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques,
- **des indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,
- **des indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- **des indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,

- **des indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- **des indicateurs de satisfaction des salariés** comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

C. Le processus de l'évaluation de performance d'un salarié :

La politique d'évaluation des salariés s'appuie sur un processus de gestion qui constitue un cycle récurrent. L'enjeu pour la DRH est de définir un processus transparent et cohérent qui assure la convergence entre les intérêts des salariés et ceux de l'organisation. Le processus d'évaluation se caractérise par différentes étapes, chacune d'entre elle donne lieu à une nécessaire coordination avec d'autres pratiques de GRH. Au-delà de la mesure de la performance, la politique d'évaluation constitue également une action de communication ascendante et descendante entre l'employeur et ses salariés. Les managers en charge de l'évaluation sont des acteurs clés de ce processus et de cette communication.

Figure N° II.4 : Le processus d'évaluation



1. Fixation des objectifs individuels et des moyens d'action :

Il s'agit, en début de cycle, de fixer au salarié des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs à atteindre dans une période de temps donné. Cette fixation peut se faire de manière unilatérale par le manager ou les objectifs peuvent être négociés avec le salarié. Plus le salarié est impliqué dans la définition de ses objectifs et plus il intériorise le souhait de les atteindre. La dimension participative permet d'impliquer le collaborateur et assure sa plus grande motivation à atteindre des objectifs qu'il a lui-même contribué à fixer.

2. Développement des compétences et évolution de carrière :

Cette étape est celle du suivi du déroulement de l'activité du salarié. Il s'agit de faire un suivi de la performance de l'individu et des moyens mis à sa disposition. Certaines organisations prévoient des entretiens en cours d'année pour évaluer si le salarié est en phase pour atteindre ses objectifs. Il s'agit également de faire le point sur l'acquisition des compétences prévue lors de l'entretien de fixation des objectifs.

3. Collecte des informations relatives à l'activité du salarié :

Cette étape arrive en fin de cycle d'évaluation, souvent au terme d'une année calendaire. Il s'agit pour la DRH de s'assurer que toutes les données nécessaires à l'évaluation sont collectées pour être transmises à l'évaluateur et à l'évalué. Dans certaines configurations organisationnelles, cette collecte est relativement simple.

4. L'entretien d'évaluation des résultats et des compétences :

L'entretien d'évaluation est une institutionnalisation de l'interaction sociale entre le manager et ses collaborateurs. Il est à l'intersection d'une communication ascendante de remontée d'information sur les salariés en terme de besoins de formation et de mobilité professionnelle et d'une communication descendante en impliquant les managers dans l'explicitation des choix stratégiques de la direction¹.

¹ FERRARY (Michel) : OP.CIT. Page : 176

Il s'agit de l'étape la plus critique du cycle d'évaluation. Elle implique les managers. L'enjeu est que les managers fassent avec leurs collaborateurs un bilan constructif entre les objectifs fixés et les objectifs réalisés.

L'évaluation se fait bien souvent dans le cadre d'un entretien entre le manager et le collaborateur. Il peut également y avoir un comité d'évaluation composé de plusieurs personnes.

Lorsque les objectifs ont été atteints, voire dépassés, il s'agit de valoriser le salarié par une reconnaissance formelle par l'organisation des performances réalisées. En revanche, lorsque les objectifs n'ont pas été atteints, cet entretien d'évaluation devient un exercice managérial périlleux, notamment en raison des enjeux économiques, psychologiques et sociologiques précédemment évoqués. L'entretien peut ne pas être constructif ni pour l'organisation, ni pour le salarié.

5. Implications en termes de rémunération et de gestion de carrière :

Le processus d'évaluation est une pratique de GRH sensible dans la mesure où il peut avoir des conséquences sur la rémunération et la carrière des salariés évalués. Les résultats de l'évaluation peuvent conduire à une hausse ou une baisse de rémunération et peuvent justifier une promotion professionnelle ou un licenciement. En principe, les conclusions de l'évaluation influencent deux catégories de pratiques de GRH. La première relève de la rétribution du salarié. L'évaluation permet de justifier un niveau faible ou important de hausse de rémunération directe (salaire de base), variable (prime) ou indirecte (prise en charge de certains frais). La seconde relève de la formation et de la gestion de carrière, soit dans le cadre de mesures correctives pour améliorer les performances futures, soit dans le cadre d'une promotion professionnelle qui vient accompagner un haut niveau de performance.

6. Mise en cohérence globale des décisions individuelles :

Une étape importante pour la DRH est la mise en cohérence des conclusions de l'ensemble des évaluations et la consolidation des implications en termes de rémunération, de formation et de gestion des carrières pour tous les salariés de l'entreprise.

La consolidation est également nécessaire pour mesurer l'impact sur la masse salariale, sur le plan de formation et la gestion de carrières que les décisions prises suite aux évaluations peuvent avoir. La DRH doit réaliser un arbitrage entre, d'une part, les évolutions souhaitées par les salariés et les managers et, d'autre part, les évolutions nécessaires et possibles pour l'organisation.

Le processus d'évaluation doit être articulé de manière cohérente avec la politique de gestion des carrières car il permet de détecter les salariés dont la compétence, le potentiel et la motivation correspondent aux besoins de l'organisation.

Section 03 : relation entre la gestion des carrières et la satisfaction au travail :

En mode tiré ou en mode poussé, l'activité essentielle du gestionnaire est de rapprocher un poste et une personne à un moment précis. Quand il liste les candidats possibles sur un poste, quand il liste les postes possibles pour une personne, il ne fait que mesurer l'affinité, la « distance » entre les deux et la comparer à une limite au-delà de laquelle l'association des deux ne va pas fonctionner, au-delà de laquelle le mouvement sera un échec. L'évaluation de cette « distance » se fait dans un espace particulier au gestionnaire de carrière, lequel possède aussi plusieurs dimensions, parmi cette dimension la satisfaction. Cela concerne aussi bien la satisfaction et l'intérêt de la personne que ceux de l'entreprise pour l'association de ce poste et de cette personne. La distance sur ce deuxième axe sera nulle lorsque la satisfaction sera à 100 % des deux côtés.

La dimension satisfaction. C'est une dimension très importante et relativement complexe, elle se comprend dans les deux sens : du point de vue de la personne et du point de vue de l'entreprise. Dans les deux cas, la satisfaction rime avec intérêt et quand l'intérêt est mutuel, la satisfaction est à son maximum.

- **Du point de vue de la personne**, il faut que le mouvement comporte plus d'aspects positifs que de points négatifs, qu'il soit perçu comme la meilleure alternative du moment. Si elle jubile, tant mieux mais il faut y sentir au moins l'envie pour éviter d'avoir à la traîner dans son poste par les pieds. Il faut que le poste soit en ligne avec ses ambitions (raisonnables)

et conforme à ses souhaits. Et si ce n'est manifestement pas une promotion, un minimum de psychologie, de tact lui permettra d'entendre raison et de ne pas perdre la face.

- **Du point de vue de l'entreprise,** Quel que soit le contexte pour l'employé, il faut que le mouvement serve les intérêts de l'entreprise : dans l'immédiat en satisfaisant un besoin urgent (un deuxième poste de directeur d'usine, une nouvelle mission de responsable qualité tirant ainsi profit de longues années de préparation accumulées, car le poste ne peut pas être pourvu autrement), ou dans le futur, parce qu'il présente un intérêt dans le cadre du développement de la personne.

En effet, on ne voudra pas d'un mouvement qui retarde le développement d'un cadre prometteur, alors même qu'il aurait été la solution miracle et instantanée du problème de l'entreprise. S'il peut tenir le poste les yeux fermés et une main derrière le dos, il y a de grandes chances que ce ne soit pas un bon choix.

Aussi, la mise en place d'un plan de gestion des carrières démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien-être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail, et de ce fait l'entreprise gagnera en qualité de travail fourni par ses salariés.

En général, il ne suffit pas de créer un environnement favorable pour stimuler les individus, il faut rendre le travail intéressant, pour ne pas entraîner de non-satisfaction, mais aussi tenir compte des facteurs de motivation qui, eux, vont amener à la satisfaction. D'autre part la satisfaction des ressources humaines permet à l'entreprise de maintenir ses salariés de talent qui sont source d'avantage concurrentiel, de garantir une productivité et une efficacité optimale mais également de réduire les coûts liés au recrutement, à la formation des nouveaux recrutés, à la perte de productivité.....etc.

Conclusion :

Aujourd'hui, ce sont les hommes et l'organisation qui font la différence. Ce qui signifie qu'il est essentiel pour le management d'être centré sur les acteurs afin d'obtenir l'équilibre socioéconomique

La satisfaction au travail c'est l'état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte. Si l'écart entre attentes et apports s'agrandit, l'insatisfaction gagne du terrain.

La satisfaction possède un visage aux multiples dimensions. Elle n'est pas seulement en liaison avec la promotion, rémunération et salaire, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, sa nature elle-même, et surtout, à l'environnement qui l'entoure.

La satisfaction a un effet direct sur la vie de l'individu dans l'entreprise, un travailleur satisfait est un travailleur plus performant.

La performance est la force qui pousse l'individu à donner le meilleur de lui-même, et qui détermine un comportement de souplesse et de confiance en soi, et donc un équilibre.

Chapitre 03 :

La pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des travailleurs

Introduction :

Après avoir terminé notre approche théorique qui portait sur la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction au travail et la performance individuelle. Nous allons aborder dans ce présent chapitre notre cas pratique qui a été effectué au sein de l'entreprise NAFTAL SPA, en l'occurrence : la branche carburants. Pour cela nous l'avons divisé en trois sections :

Dans notre première section, nous allons présenter notre terrain de recherche : l'entreprise NAFTAL

Dans la deuxième section, nous essayerons de présenter les pratiques de NAFTAL liées à la gestion des carrières.

La dernière section présentera notre enquête effectuée au sein de NATAL, les résultats obtenus, synthèse et quelques suggestions.

Section 01 : Présentation de la branche carburants :

Notre stage a eu lieu au sein de la structure opérationnelle de l'entreprise NAFTAL SPA, en l'occurrence : la branche carburants.

1. Présentation de l'entreprise NAFTAL:

Nous allons procéder à mettre au clair le domaine d'activité, l'organisation et l'évolution organisationnelle de NAFTAL spa:

1.1 Domaine d'activité:

Les entreprises multinationales dominaient le marché algérien en matière de distribution et commercialisation des produits pétroliers en Algérie le projet de nationalisation a incité l'Etat à se recentrer sur ce métier stratégique.

NAFTAL¹ est une société par actions (SPA) au capital social de 15 650 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe SONATRACH, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Elle intervient également dans le domaine de :

- l'enfûtage des GPL,
- a formulation des bitumes,
- la distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ,
- le transport des produits pétroliers,
- pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, NAFTAL met à contribution plusieurs modes de transport ,
- le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries,
- le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
- la route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

¹ Site officiel de l'entreprise NAFTAL SPA (mars 2016)

A l'ère de la mondialisation, NAFTAL a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, Aviation, Marine).

NAFTAL fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.

Les produits de NAFTAL sont destinés pour deux catégories de clients:

- ✓ **des particuliers:** Carburants terre, GPL, Lubrifiants, Pneumatiques, Sirghaz, Stations-Service
- ✓ **des professionnels:** Aviation, Marine, Bitumes, Produits Spéciaux.

1.2 Evolution organisationnelle¹:

L'organisation de l'entreprise a évolué et changé avec le temps :

- 1983 : Intégration du projet GPL / carburants de SONATRACH à NAFTAL.
- 1984 : Création de 48 unités NAFTAL de distribution multi produits à partir de : 17 districts CLP, et 14 districts GPL(UND).
 - Redéfinition des missions des 4 districts logistique en unités de maintenance (UNM).
 - Regroupement et organisation des activités de transit en 4 unités portuaires (UNP).
 - Intégration de la société « ALRID » à NAFTAL.
- 1987 : Séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers en deux entités :
 - NAFTAL : Chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.
 - NAFTEC : Chargée de la production (traitement de la matière première pétrole).
- 1989 : Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

¹ Document interne à l'entreprise 2014

- 1990 : Décentralisation et informatisation de l'activité : (stocks / ventes / clients).
 - 1992 : Consolidation de certaines unités NAFTAL de distribution suivant les études de flux produit.
- 9 unités rattachées.
 - Il existe actuellement 39 unités NAFTAL de distribution.
- 1996 : Décentralisation de l'activité (coûts prix).
 - 1997 : Dissolution de la direction du commerce extérieur.
- Création de la direction de la protection du patrimoine (DPP).
 - Création de « structures de sûreté interne » au niveau des unités.
 - Dissolution des unités NAFTAL portuaire.
 -
 - 1998 :
- Création de la « Cellule Sécurité Industrielle ».
 - Création de la direction « Audit et Systèmes ».
 - Dissolution des directions CLEB, GPL, AVM.
 - Création des divisions CLEB, GPL et AVM.
 - Création Unité Base de vie.
 - 1999 :
- Création du poste « Attaché de Direction » chargé de la communication.
 - Création et organisation, structure « archives centrales ».
 - Transfert des activités END et LOG vers les divisions CLPB et GPL.
 - Rattachement de l'UNM Sud à l'unité Base l'UND Ouargla.
 - Rattachement de l'UND BOUMERDES à l'UND Alger.
 - Rattachement d'UNM Centre et Est à la division CLPB.

- Rattachement d'UNM Ouest à la division GPL.
- Création projet « Systèmes de flux de trésorerie » relevant de la direction centrale Audit et Systèmes.
- Création d'un comité technique « passage aux années 2000 des systèmes informatiques ».

- 2002 :
 - Création de la direction exécutive système d'information et procédure.
 - Création de la direction centrale sécurité industrielle et environnement.
 - Création de la direction exécutive stratégie et économie.
 - Création de la direction centrale recherche et développement.

- 2003 :
 - NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures :
 - La direction générale.
 - Les structures fonctionnelles.
 - Les structures opérationnelles
 - Création de la branche « Activité Internationale ».
 - Création de la branche « Commerciale ». regroupant les activités de marge libre.

- 2004:
 - Création de la division réseau.
 - Création de la branche "Lubrifiants et Pneumatiques".
 - Création de la direction centrale Marketing.
 - Création de la branche Commercialisation.

- 2005 :
 - Dissolution de la direction centrale Marketing.
 - Actualisation de la macrostructure de NAFTAL (SPA).

- Modification de l'organisation de la direction administration générale.
- Réorganisation de la branche commercialisation.
 - 2006 :
 - Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation.
 - Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

1.3 L'organisation de la société NAFTAL:

Le tableau illustre l'organisation de l'entreprise NAFTAL qui s'ordonne sous forme de directions opérationnelles et directions fonctionnelle (annexe 1).

Tableau N° III.1 : l'organisation de NAFTAL :

Structure	Mission
Direction Générale	- le management et le pilotage stratégique.
Directions Opérationnelles.	-au nombre de trois, elles exercent les activités et métiers de la société de manière décentralisée.
Directions Fonctionnelles.	- l'élaboration des stratégies et politiques de la société. - la coordination et la cohérence d'ensemble. - l'expertise et l'appui aux structures opérationnelles.

Source : Documents internes à NAFTAL 2014

2. Présentation de la branche carburants de NAFTAL (SPA):¹

La Branche Carburants est l'une des trois branches de NAFTAL. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants Aviation, Marine et terre (carburants, fuel oil, méthmix, Essences Super, normal et sans plomb, Gasoil, A72, white spirit) ainsi que les lubrifiants et graisses aviation et marine (annexe 2).

¹ Document interne à NAFTAL 2014

2.1 Principales missions de la branche Carburants :

Les missions des directions opérationnelles de la branche Carburants dans ses activités Aviation et Marine sont de :

- ✓ superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport des carburants Aviation et Marine, sur les aéroports et ports où la BC/AVM est présente,
- ✓ assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client,
- ✓ assurer la maintenance des installations et des moyens de distribution,
- ✓ assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.

Les missions des directions opérationnelles de la branche Carburants dans ses activités de gestion de stockage des infrastructures sont:

- ✓ superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison des carburants terre au niveau des dépôts primaires et secondaires.
- ✓ assurer la préservation de la conformité du produit de son approvisionnement jusqu'à sa livraison ou son ravitaillement, conformément aux exigences son client (Branche Commercialisation).
- ✓ assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution.
- ✓ assurer une qualité de service répondant aux attentes de la Branche Commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.
- ✓ assurer la livraison des carburants terre au niveau des districts de Batna, Béchar et Ouargla.

2. 2 Produits Commercialisés :

La branche carburants prend en charge la commercialisation:

a. Par l'activité Aviation:

- Le Carburéacteur Jet-A1 destiné aux avions turboréacteurs.
- L'essence Avgas-100 LL, destinée aux moteurs d'avions à pistons (à hélices).
- Les Lubrifiants Aviation.
- Les Produits spéciaux (Méthmix et autres).

b. Par l'activité Marine:

- Les Fuel-oils Bunker C de haute viscosité (HS & LS), issus des importations et destinés aux navires de gros tonnages (moteurs lents).
- Le Fuel-oil BTS (Basse Teneur en Soufre), issu du pétrole Algérien et provenant des Raffineries Algériennes, destiné aux moteurs semi rapides.
- Les Inter Fuel-oils de différentes viscosités, issus de mélanges de Fuel-oil (Bunker C et/ou BTS) et de Gas-Oil.
- Le Gas-oil.
- Les lubrifiants et produits spéciaux Marine.

c. Par l'activité GIS :

- Le Gas-oil, utilisé dans les véhicules, engins et machines à moteur diesel ainsi que les besoins domestiques (éclairage, chauffage, etc.).
- Les essences utilisées dans les véhicules et engins à moteurs thermiques ou les moteurs à combustion interne à allumage commandé.

2. 3 MOYENS HUMAINS ET MATERIELS:

Afin d'accomplir sa mission à bien, la branche carburants se dote de:

a. Moyens humains :

La Branche Carburants dispose d'un effectif de 5427 agents, opérant dans les activités prévues dans son organisation toutes catégories confondues, répartis comme suit :

- Cadres supérieurs : 164
- Cadres : 1596
- Maîtrise : 2342
- Exécutants : 1325

b. Moyens matériels:

Tableau N° III.2 : Moyens matériels de la branche carburants de NAFTAL.

	AVIATION	MARINE	TERRE
Capacités de stockage	54. 131 M 3	99. 000 M 3	367.489 M 3
Moyens matériels	*Tracteurs routiers *Semi-remorques citernes *Camions avitailleurs. *Système Hydrant (livraisons par pipe via des oléo serveurs) *Oléo serveurs, *Serviceurs.	*Barges de capacité de 2 000 tonnes *Barges de capacité de 1 000 tonnes *Camions citernes *Bras de chargement *Camions pour la livraison des lubrifiants. *Vedettes	*Pipe Line *Camions citernes

Source : documents interne de l'entreprise 2014

c. Infrastructures de la branche carburants :

Elles se décomposent par activité comme suit:

- Activité Aviation : 29 Centres et Dépôts opérationnels,
- Activité Marine : 06 Centres Marine opérationnels,
- Activité GIS : 46 Dépôts Opérationnels,

3. Présentation de la DRH au niveau de NAFTAL/ branche carburant:

3-1 : Missions de la DRH:

La DRH au niveau de la branche carburants de NAFTAL occupe une place importante; son directeur en collaboration avec ses départements a pour missions de:¹

- ✓ participer à la définition de la stratégie générale de la Société en matière des ressources humaines,
- ✓ définir les politiques Ressources humaines en adéquation avec la stratégie générale RH de la Société,
- ✓ mettre à disposition, pour les structures de la Branche carburants, les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs assignés,
- ✓ assurer les études des conditions et relations du travail,
- ✓ veiller à la stricte application des textes législatifs et réglementaires régissant les relations et aux conditions du travail.
- ✓ élaborer et veiller à la mise en œuvre du plan de formation de la Branche conformément au processus maîtrise des ressources relevant du système de management de la qualité,
- ✓ veiller à la bonne gestion prévisionnelle des emplois (effectif et budget) et des compétences de la Branche,
- ✓ veiller à la bonne gestion administrative des cadres supérieurs,
- ✓ veiller à la bonne gestion de l'activité contrôle de gestion des ressources humaines et de l'administration du personnel,
- ✓ veiller à l'élaboration et diffusion, dans les délais, des rapports et bilans d'activités périodiques relevant de sa direction,
- ✓ disposer et fournir des documents et informations concernant son activité,
- ✓ contribuer à l'amélioration du système management qualité.
- ✓ piloter le processus maîtrise des ressources humaines en sa qualité de propriétaire,
- ✓ valider tous les actes de gestion ressources humaines informatisés.

¹ Document interne à l'entreprise 2014

3-2 : Organisation de la DRH:

La direction RH, comprend 04 départements et un service : (annexe 3)

- ✓ Le département emploi, trois services : Le service emploi et planification, compétences et performances et la gestion des carrières.
- ✓ Le département relations de travail comprend deux services, service relations de travail et conditions de travail,
- ✓ Le département formation s'organise en deux services, le service formation et le service évaluation développement,
- ✓ Le département contrôle de gestion,
- ✓ Le service de gestion des cadres supérieurs.

Section 02 : les pratiques de NAFTAL liées à la gestion des carrières :

Selon ce modèle qui a été et encore dominant par la plupart d'aspect. Le suivi de la carrière au sein de NAFTAL se fait par :

- **La fiche de synthèse** (copie en annexes 06) : est un document établi à l'ensemble des personnels dès le recrutement.
- **La fiche de carrière** (copie en annexes 07) : est un document qui concerne uniquement les cadres supérieurs.

Les modalités de fonctionnement de ce système s'articulent autour d'un ensemble de politiques à savoir :

1. La politique de recrutement :

a. Cadre juridique¹ :

Est interdit tout recrutement qui n'a pas pour objet de pouvoir à une vacance de poste ou à une création justifié d'emploi.

Nul ne peut faire l'objet d'un recrutement s'il n'est pas libre de tout engagement vis-à-vis du dernier employeur.

¹ Article 25, 28, 32, 33,39 de CCE de NAFTAL

En règle générale, l'âge de recrutement dans le cadre du contrat de travail à durée indéterminé ne peut excéder 43 ans pour les candidats n'ayant jamais exercé.

L'âge minimum, requis pour un recrutement, est fixé à 18 ans revoulus sauf dans le cadre du contrat d'apprentissage.

Tout recrutement donne lieu à l'établissement d'un contrat de travail qui doit être signé par les deux parties.

b. Procédures de recrutement :

- **Le besoin de recrutement :**

Est formulé par la structure à laquelle est rattaché le poste à pouvoir, sous la base d'une demande de pouvoir de poste qui doit être enseignée et visée par le premier responsable de la structure demanderesse et adressée à la structure RH au plus tard de :

- ✓ Deux (02) mois avant la date prévus pour le pourvoi du poste.
- ✓ Trois (03) mois pour les hautes maitrise et cadres.

- **La présélection :**

Est une opération de tri qui a pour but de retenir les candidatures qui, a priori, sont conformes aux exigences du poste, réalisé par la structure GRH sous la base du CV, formulaire d'une demande et analyse de l'emploi.

- **La sélection :**

Elle est effectuée sur la base des entretiens et des tests.

- **La période d'essai :**

Tout travailleur recruté à un poste de travail est soumis à une période d'essai.

Pour un contrat à durée déterminée : la période d'essai doit être égale au 1/12 de la durée du contrat et ne pouvant excéder :

- ✓ Deux (02) mois pour le personnel cadre et maitrise

- ✓ Trente (30) jours pour le personnel d'exécution.

Pour un contrat à durée indéterminée: La période d'essai ne peut excéder:

- ✓ Douze (12) mois pour les travailleurs occupant un poste de cadre supérieur ou un poste d'expertise.
- ✓ Six (06) mois pour les travailleurs cadres.
- ✓ Quatre (04) mois pour les agents de maîtrise.
- ✓ Deux (02) mois pour les agents d'exécution.

- **La confirmation:**

Si la période d'essai est jugée satisfaisante, le travailleur est confirmé au poste de travail ou orienté vers un poste similaire conforme à ses aptitudes et capacités professionnelles. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, il est mis fin au contrat de travail sans indemnité ni préavis. Nous allons présenter dans le dernier chapitre une comparaison entre deux cas pour suivre l'évolution de carrière des différents agents.

2. Les principes de la mobilité :

La politique actuelle de la mobilité professionnelle est basée sur deux critères:

a. **La promotion ou l'échelle:**

- ✓ cadre juridique¹ :

Les postes vacants sont pourvus en priorité par des travailleurs confirmés de l'entreprise appartenant à la même échelle immédiatement inférieure.

Tous les postes de travail à pourvoir font l'objet d'une publication interne.

L'unité arrête la liste des travailleurs à promouvoir après avis de la commission habilitée en tenant compte :

- Des résultats d'un examen interne. de l'obtention de diplômes
- Des résultats, du mérite, du potentiel individuel dans le poste occupé.

¹ Article 202, 203, 204 de NAFTAL

- De l'équilibre de la gestion financière
- De l'organigramme pour les postes organiques
- De la qualité et du nombre de postes vacants ou créés
- Des résultats d'une période probatoire n'excédent pas six (06) mois pour les postes organique.

✓ Les principes régissant la promotion¹:

La promotion s'effectue dans un cadre organisé, en fonction des besoins de la structure, de son organigramme.

Elle exige un temps minimal de trois (3) ans dans un même poste de travail et ne récompense pas l'ancienneté déjà attribuée par l'IEP.

Le temps minimal passé un même poste de travail ne débouche pas automatiquement sur une promotion, celle-ci est conditionnée par les efforts fournis par l'agent dans son poste de travail et d'ont les résultats entraînent une plus-value, ces efforts sont appréciés par le responsable. L'obtention d'un diplôme n'ouvre pas droit d'une façon systématique à une promotion, mais il est intégré dans les critères globaux d'accès au poste de travail

La formation demeure cependant le meilleur outil d'accompagnement de la promotion. L'agent doit satisfaire, impérativement aux conditions d'accès au nouveau poste, en termes de qualification, formation et expérience

b. L'avancement au choix ou l'échelon :

• Cadre juridique:

L'échelon rémunère la performance dans le poste de travail il représente Un système d'avancement au mérite qui permet une progression du salaire dans le même poste de travail (Circulaire d'application numéro .4.0 1 du manuel de gestion).

Le passage d'un échelon à un échelon supérieur constitue un avancement.

¹ Circulaire d'application n° 07-09 du manuel de Gestion.

Il sanctionne le résultat au poste dans le cadre d'un système conçu à cet effet (article 205 de la CCE).

- Procédure d'avancement :¹

La grille des échelons est Composée de 15 paliers

Les modalités de détermination de l'échelon sont arrêtées dans le cadre des négociations avec le partenaire social.

L'octroi de l'échelon obéit à 03 conditions:

- ✓ l'évaluation du travailleur à son pote de travail
- ✓ le temps de présence dans ce même poste de travail (une année civile).
- ✓ l'effectif concerné.

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

L'échelon ne peut être attribué à un travailleur à contrat à durée déterminée ou indéterminé que s'il justifie d'une année de travail ininterrompu (une année civile dans le même poste de travail).

Sont exclus du bénéfice de l'échelon:

- le travailleur ne totalisant pas 12 mois dans le nouveau poste de travail suite à un recrutement, promotion, rétrogradation, mutation (avec changement de poste) ou une réintégration (agent installé dans le nouveau poste de travail après le 15 janvier).
- les travailleurs détachés en formation avec solde pour une durée égale ou supérieure à 6 mois consécutifs ou cumulés au cours de l'exercice considéré.
- les travailleurs ayant fait l'objet d'une sanction du 2eme ou 3ème degré selon les dispositions du règlement intérieur.

L'avancement au choix d'un échelon peut être accordé au 1^{er} janvier de chaque année dans la limite maximum de 25% de l'effectif de l'unité dont 5% peuvent faire l'objet d'une

¹ Circulaire d'application numéro 4.01 du manuel de gestion.

proposition pour un avancement de deux échelons. L'avancement au choix par l'octroi de deux échelons est accordé aux agents qui se sont distingués par une action ou un travail exceptionnel.

Tout agent n'ayant obtenu aucun échelon durant une période de cinq années exécutives exercées au même poste de travail, bénéficie d'un échelon à moins d'un rapport négatif de sa hiérarchie, le dossier est soumis à l'examen de la commission de la base du personnel.

3. La politique d'appréciation :

Le système d'appréciation constitue la pierre angulaire de la gestion des carrières.

En effet, on ne peut parler de réussite ou d'échec voire même d'existence d'une gestion des carrières que la ou un système d'appréciation fondée sur la performance et l'efficacité fonctionne le moins subjectivement possible.

NAFTAL aujourd'hui encore, il existe un seul système d'appréciation officiel est le système de notation. Le système de notation se fait par une fiche de notation (copie en annexe 05).

La fiche de notation est utilisée pour l'ensemble du personnel, la notation est trimestrielle.

a. Qui doit noter?

D'abord le chef de service du travailleur comme premier notateur, ensuite le chef de division ou de département comme deuxième notateur, enfin la commission du personnel et le responsable de la structure.

b. Comment noter?

La notation se fait sur 70 points, elle est répartie en 3 chapitres (critères de notation pondérés 30, 25 et 15 points).

Chapitre 01 : volume et qualité du travail ou aptitude au commandement est noté sur 30.

- ✓ Critère quantité et qualité de travail : Concerne tous les travailleurs à l'exception des cadres ayant une responsabilité d'encadrement.

- ✓ Critère aptitude au commandement: Concerne uniquement les cadres ayant une responsabilité d'encadrement.

Chapitre 02: soins du matériel et des équipements est noté sur 25.

- ✓ Critère soins apportés au matériel et aux équipements utilisés ou confiés: Concerne tous les travailleurs dont le travail peut être apprécié en fonction des soins apportés au matériel.
- ✓ Critères conscience professionnelle, sens des responsabilités et de l'intérêt de l'entreprise: Concerne tous les travailleurs non concernés par le critère (02-a).

Chapitre 03: critères ponctualité, assiduité comportement: Concerne tous les travailleurs sans exception:

- ✓ Critère ponctualité est noté sur 5.
- ✓ Critère assiduité est noté sur 5.
- ✓ Critère comportement est noté sur 5.

Le premier et le deuxième notateur donneront une note chiffrée dans la rubrique notation.

Les notateurs porteront éventuellement en «commentaires» toutes indications particulières aux travailleurs et non contenues dans les degrés, ils préciseront s'ils proposent ou non le travailleur à l'avancement au choix.

▪ **Avis de la commission du personnel :**

La commission du personnel donnera son avis sur la notation du travailleur et sur la proposition d'avancement au choix.

▪ **La direction :**

Après avoir pris connaissance, de la notation et de la proposition, le directeur prend la décision finale.

▪ **Le travailleur :**

La décision finale est communiquée au travailleur par le directeur ou son représentant en présence du secrétaire syndicale ou son représentant pour commentaires s'il y a lieu et émargement.

Ce système de notation ne sert à l'heure actuelle qu'au calcul de la PRI et de PRC. Ce système ne peut servir comme outil de gestion des carrières car il ne prend pas en compte ni les performances, ni les potentiels du personnel, ni leurs perspectives de carrière.

En ce qui concerne le système d'appréciation des performances n'est que rarement pris en compte lors des appréciations, au niveau de la direction générale, il y a quelques services qui le prennent en compte mais d'une façon informelle (pas officielle). Même la note N°13 / RHU /04 du 04/01/2004, émanant du DGA/RHU et ayant trait à la nécessité de procéder à l'évaluation annuelle n'est pas encore respectée.¹

4. Politique de formation² :

NAFTAL dispose de deux (02) centres de formation d'entreprise qui accompagnent les plans annuels et pluriannuels de formation par, le développement et la professionnalisation de ses ressources humaines, dans le cadre des programmes de modernisation des installations de stockage, de distribution et de commercialisation.

Orientés vers les métiers de base de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers : le Centre de Formation Khroub (CFK) et le Centre de Formation d'Oran (CFO) sont dotés d'une équipe formateurs à la fois spécialiste de l'entreprise et pédagogue dans les différents métiers de la distribution et de la commercialisation.

NAFTAL s'intéresse surtout à la formation des cadres, car elle a formé en 2014, 53% de cette catégorie socio-professionnelle.

5. La politique de la bourse de l'emploi :

Supports qui permettent aux salariés de connaître les postes à pouvoir.

¹ Revue RH NAFTAL n° 7/2005

² Cite officiel NFTAL.com

a. Définition et objectifs de la bourse de l'emploi :**▪ Définition :¹**

La bourse de l'emploi est un instrument d'organisation et de fonctionnement du marché interne de l'emploi, il permet d'établir les échanges entre le cadres de l'entreprise, les gestionnaires de personnel et la hiérarchie pour des emplois nouveaux vacants ou libérés pour différents motifs (cessation de relation de travail, départ à la retraite, mobilité professionnelles, promotion ...).

La bourse de l'emploi représente un enrichissement et un complément de système de carrière.

Elle permet également d'offrir des perspectives de carrière fondées sur le libre choix de chacun et sur ces capacités et compétences mises en compétition de façon transparente et équitable.

La bourse de l'emploi exige:

- La direction des potentiels.
- Le suivi individuel des cadres.
- L'évaluation des compétences.
- L'intégration de la formation dans le cadre du déroulement de carrière.

▪ Objectifs :²

La bourse de l'emploi a un double intérêt :

Pour l'entreprise, elle vise :

- ❖ la transparence par la publication des postes vacants.
- ❖ l'ouverture par la possibilité offerte à chaque agent de se porter candidat.

¹ Revue RH NAFTAL numéro 05, 2005

² Revue RH NAFTAL numéro 07, 2005

- ❖ la mise en concurrence par le choix du candidat dont le potentiel reprend au mieux aux exigences du poste.

Pour les agents : elle vise :

- ❖ Le renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise et du sentiment d'équité.
- ❖ Offrir l'opportunité pour les agents désireux de développer leurs compétences et leur carrière et vise la concrétisation d'un projet personnalisé.

b. Institution de la bourse de l'emploi : ¹

Au plan interne, NAFTAL a institué la bourse de l'emploi en 1992 et ce pour accompagner le plan de modernisation de NAFTAL, connu sous le nom de promos et qui s'étalait de 1992 jusqu'à 2002.

Avec ce plan, la ressource humaine est considérée comme levier de modernisation Du NAFTAL.

L'ex PDG de NAFTAL, l'avait clairement exprimé en disant que : «pour promouvoir une image de transparence et d'intégrité, l'entreprise NAFTAL doit savoir détecter, identifier et valoriser les compétences».

La bourse de l'emploi est créée en application des dispositions conventionnelles et de la politique de recrutement en interne.

Elle est gérée par la direction ressources humaines de la DCG/RHC.

Enfin cet outil concerne uniquement la population "cadre", cette catégorie qui englobe l'encadrement (cadres dirigeants, cadres supérieurs et cadres du middle management).

c. Procédure de la bourse de l'emploi :²

▪ Déclaration de la vacance d'un poste de travail :

La structure concernée exprime formellement le besoin de personnel à la direction ressources humaines. Ensuite, Le descriptif du poste (copie en annexe 08) est élaboré par la structure

¹ Revue RH n° 08, 2005

² Circulaire d'application numéro 2.01.2 R1 du manuel de gestion.

ressources humaines concernées, sur la base de la demande de pourvoi de poste. En fin, la formalisation de la demande de pouvoir de poste.

▪ **Annnonce interne :**

Rédaction, Validation, diffusion et affichage de L'annonce.

La durée de validité de l'annonce est de trente (30) jours à compter de la date de sa diffusion.

▪ **Candidature au poste vacant:**

Acte de candidature est un acte volontaire qui consiste à établir une demande, en renseignant un formulaire de candidature. En suite le recueil des candidatures. En fin, le traitement des candidatures qui se déroule en deux temps:

- ✓ La présélection des candidats par la direction ressources humaines habilité
- ✓ Sélection des candidats par les commissions d'évaluation.

▪ **Choix final du candidat au poste de travail:**

La décision sur le choix final du candidat s'effectue en réunion. Un procès-verbal sanctionne cette réunion et désigne le candidat dont le potentiel professionnel correspond le mieux aux compétences requises.

▪ **Communication des résultats:**

La direction ressources humaines habilité informe du résultat de la sélection, la hiérarchie du candidat choisi, ainsi que l'ensemble des candidats non retenus, dont le dossier est versé dans le vivier des potentiels ressources humaines de la société.

▪ **Période d'essai :**

L'intéressé est soumis à une période d'essai, qui ne peut excéder une (01) année, sur son niveau poste de travail.

A l'issue de cette période, si les résultats sont satisfaisants l'agent est nommé à son nouveau poste de travail.

Si les résultats professionnels sont jugés insuffisants par le responsable habilité il est mis fin à la nomination de l'agent concerné, celui-ci réintègre alors son poste de travail d'origine ou un poste de classification similaire.

▪ **Bilan des activités de la bourse de l'emploi :**

Les directions ressources humaines des activités sont tenues d'envoyer trimestriellement à la DCG/RHC un bilan faisant ressortir:

- ✓ les annonces diffusées
- ✓ les candidatures reçues pour chaque poste.
- ✓ les résultats des travaux de la CEA, ainsi que les décisions finales pour chaque poste.

6. Politique de l'intérim :

L'intérim désigne la période pendant laquelle une fonction est exercée provisoirement par un travailleur, dans un poste supérieur ou équivalent, en raison d'absence du titulaire ou pour vacance de poste (article 238 de la CCE).

a. Conditions d'exercice de l'intérim¹ :

❖ **Postes ouvrant droit à l'intérim:**

Seuls les postes organiques, supérieurs ou non, figurant sur l'organigramme approuvé de la structure sont concernés par l'intérim.

❖ **Profil de l'intérimaire et accomplissement des tâches :**

Le travailleur désigné pour l'intérim doit réunir les critères de qualification correspondant au poste.

Durant la période d'intérim le remplaçant est tenu d'accomplir toutes les tâches inhérentes au nouveau poste.

❖ **Durée de l'intérim:**

L'intérim peut être selon le cas:

- ✓ de courte durée: s'il n'excède pas deux mois.

¹ Circulaire d'application n° 7-02 du manuel de gestion.

- ✓ de longue durée : s'il est supérieur à deux mois.

En aucun cas un intérim ne peut dépasser la durée de 365 jours calendaires.

❖ **Délégation de pouvoir:**

Dans le cas d'un intérim de remplacement de longue durée ou dans le cas d'un intérim pour vacance de poste les pouvoirs liés au poste de travail sont conférés à l'intérimaire sauf si la hiérarchie habilitée en décide autrement.

Dans le cas d'un intérim de remplacement de courte durée, tous les pouvoirs ne sont pas transférés à l'intérimaire, il ne peut pas promouvoir, octroyer des échelons, demander des licenciements, des mutations, procéder à des recrutements sauf sur demande expresse de la hiérarchie.

❖ **Notification:**

L'intérim donne obligatoirement lieu à l'établissement d'une note puis au terme de deux (02) premiers mois, d'une décision, au vu de laquelle l'intérimaire bénéficie de l'indemnité d'intérim.

b. Modalités d'application ¹:

- **Indemnisation:**

Au-delà du deuxième mois d'intérim et pour une durée maximale de dix (10) mois consécutifs, une indemnité est servie.

L'indemnité d'intérim doit permettre à l'intérimaire de percevoir un salaire égal à celui qu'il aura perçu s'il était titulaire du poste d'intérim.

- **Confirmation:**

Si le retour au poste d'origine ou l'orientation vers un poste de rémunération équivalente n'est pas notifié 72 heures après la fin de 365 jours calendaires d'intérim, la confirmation du travailleur au poste d'intérim est réputée acquise.

¹ Circulaire d'application n° 7-02 manuel de gestion.

- **Reconduction:**

Lorsqu'un intérim arrive au terme de sa période réglementaire de 365 jours, il ne serait reconduit, pour le même travailleur qu'après un délai de trois (03) mois.

Section 03 : l'étude de cas :

A travers la section précédente, nous avons eu un premier aperçu sur la politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise qui représente le socle de notre sujet.

Partant du principe que NAFTAL est connu par la qualité de son personnel compétents, et expérimentés, nous avons jugé utile de mener une enquête sur le terrain auprès des employés de l'entreprise afin d'affiner notre étude de cas et de pouvoir faire des analyses plus poussées et une conclusion plus pertinente. Rappelons, que notre thème porte sur la gestion des carrières et plus précisément, sur son apport sur la satisfaction des salariés.

Il convient de préciser, que nous avons ciblé les employés ayant récemment été promus, afin d'avoir des résultats actuels.

III.3-1 : Méthodologie de l'enquête :

- **Les objectifs de l'étude :**

Notre étude a pour objectifs de :

- ✓ Déterminer si les salariés sont conscients de l'existence d'une politique de gestion des carrières au sein de leur entreprise.
- ✓ Identifier l'apport de la pratique de gestion des carrières sur la satisfaction et l'amélioration des performances des salariés.
- ✓ Solliciter des idées et des points d'amélioration, si nécessaire.

- **La source d'information :**

Puisque nous ne pouvons pas accéder aux informations recueillies au préalable par l'entreprise NAFTAL, nous étions obligés de collecter nous-mêmes des informations. (Informations primaires).

- **Choix de la méthode :**

Descriptive et analytique, descriptive par ce que nous allons faire une étude quantitative et analytique par ce que notre étude dépasse la description simple, c'est-à-dire nous allons essayer de mesurer et d'expliquer le rapport existant entre la pratique de la gestion des carrières au sein une entreprise et la satisfaction de ses employés.

- **Choix de l'outil de recueil :**

Comme instrument de collecte de données, nous avons choisi le questionnaire. C'est l'outil le plus courant ; un instrument flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées.

- ❖ **Le questionnaire :**

- **Les types de questions utilisés :**

Le questionnaire comporte différents types de questions (fermés, semi-ouvertes et ouvertes), ce qui permettra de disposer d'informations variées et fiables.

Nous avons utilisé plusieurs types de questions pour atteindre avec précision les différents objectifs de notre étude.

Notre questionnaire a été structuré de façon à éviter les questions jugées indiscrètes et d'éviter le refus.

- **La population interrogée :**

La population concernée par notre étude est exclusivement composée des employés qui se trouvent à la direction générale de l'entreprise NAFTAL branche carburants (Constantine-El-khroub), là où s'est déroulé notre stage pratique.

- **La taille de l'échantillon :**

Rappelons que le nombre de personnes promues cette année est de 104 personnes. Ce nombre représente la population mère.

La taille de notre échantillon est de $n=60$ personnes, mais nous étions obligées d'interroger plus, afin de pouvoir filtrer les questionnaires contenant des réponses fictives.

Nous voulions au début interroger 100 personnes, mais pour des raisons confidentielles, on nous a limité le nombre d'interviewés à 60.

▪ **La méthode d'échantillonnage :**

Nous avons opté, dans notre étude, pour l'enquête en face-à-face.

▪ **La collecte d'information :**

C'est l'étape principale de notre enquête, cela nous a pris 02 jours (le 28 et 29 avril).

Durant cette étape, nous n'avons rencontré aucun problème, les employés ont normalement coopéré avec nous et étaient très enchantés de nous répondre.

Après la collecte des questionnaires, nous avons procédé au traitement, puis à l'analyse et à l'interprétation de l'ensemble des données et des informations recueillies.

▪ **Le test du questionnaire :**

Avant la réalisation de l'enquête, nous avons testé notre questionnaire auprès de 10 personnes de notre population à interroger, dans les circonstances exactes de notre enquête.

Le test du questionnaire nous a permis de :

- Déceler les questions mal comprises ;
- Vérifier que nous n'avons pas utilisé de termes incompréhensibles ;
- Contrôler la cohérence du cheminement.

III.3-2 : analyse et présentation des résultats de l'enquête :

Pour bien exploiter les résultats recueillis, nous avons préféré classer les questions en 03 catégories. Avant d'aborder l'analyse du contenu des réponses, nous présenterons brièvement les questions d'identification qui ont trait à :

- La situation des employés dans l'entreprise, ou autrement dit « la gestion des carrières » chez NAFTAL

- La situation de satisfaction ou d'insatisfaction des employés quant au cadre de travail après la promotion
- La perception des employés, quant au développement de leurs carrières professionnelles

Nous avons opté pour l'utilisation de SPSS¹ pour l'analyse des résultats, étant donné que c'est un outil facile à utiliser, disponible, et accessible. Le dessin des graphes s'est effectué par EXCEL.

L'analyse des résultats par le Tri à plat et tri croisé :

A. Le tri à plat :

Nous vous présentons les résultats obtenus sous formes des tableaux, et des schémas (figures).

1- Répartition de l'échantillon :

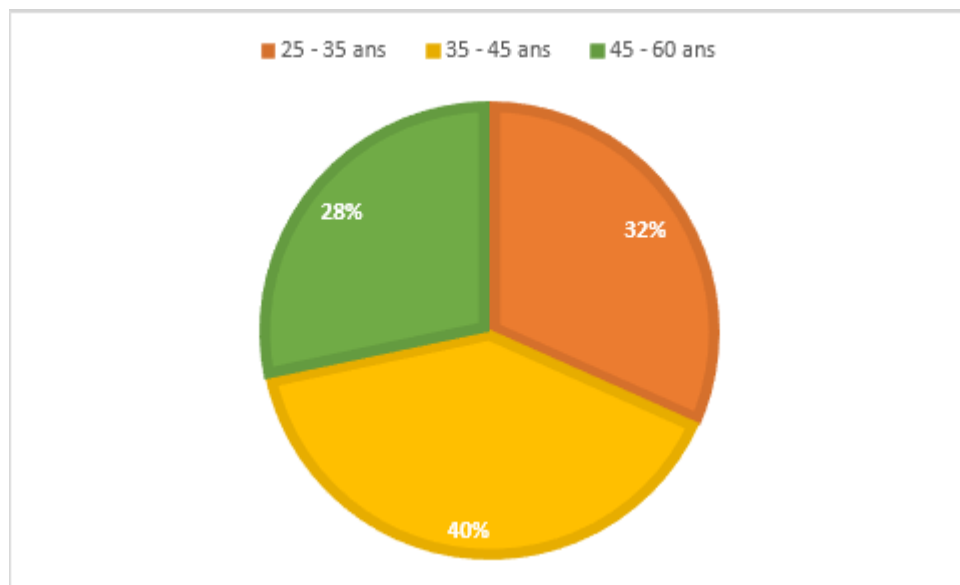
A. Par tranche d'âge :

Tableau N^o III.3 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
25 - 35 ans	19	32%
35 - 45 ans	24	40%
45 - 60 ans	17	28%
Total	60	100%

¹ SPSS (Statistique Package for the Social Sciences) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique

Figure N° III.1 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge



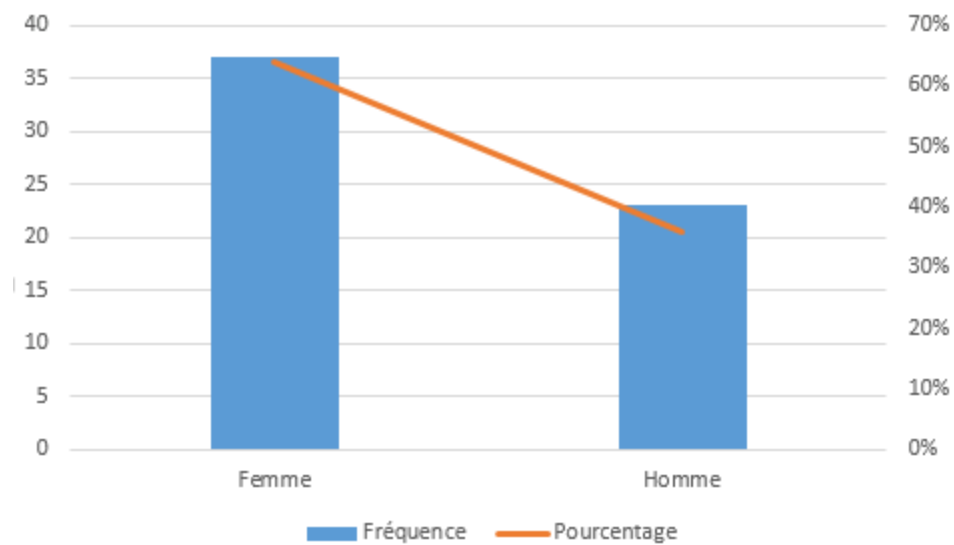
Commentaire :

Les résultats obtenus lors de notre enquête nous ont révélé que : 40% de la population de notre échantillon sont entre 35 et 45 ans, 32% sont entre 25 et 35 ans, et 28% sont entre 45 et 60 ans. Cela dit que l'entreprise doit investir dorénavant dans le recrutement des jeunes afin de donner un nouveau souffle aux objectifs et à la manière dont l'entreprise gère ses problèmes, ainsi que le développement de ces activités.

B. répartition par sexe :

Tableau N° III.4 : Répartition de l'échantillon par sexe.

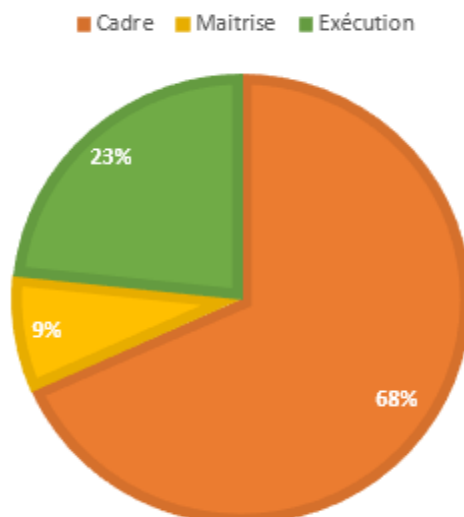
Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	37	64%
Homme	23	36%
Total	50	100%

Figure N° III.2 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe.**Commentaire :**

D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont du sexe féminin avec un taux de 64%, par rapport à un taux de 36% pour le sexe masculin. Cette étude avait comme objectif de déterminer la structure du personnel de l'entreprise.

1- Répartition par la catégorie socioprofessionnelle :**Tableau N° III.5 :** la répartition de l'échantillon selon la CSP

C S P	Fréquence	Pourcentage
Cadre	41	68%
Maitrise	5	8%
Exécution	14	24%
Total	60	100%

Figure N° III.3 : la représentation graphique de la répartition selon CSP.**Commentaire :**

Ce tableau représente la nature des postes occupés, en premier lieu nous avons la catégorie des cadres dont on a 68% du total général des employés suivis par la catégorie exécution avec 24% et puis 8% réservé pour la catégorie de maitrise.

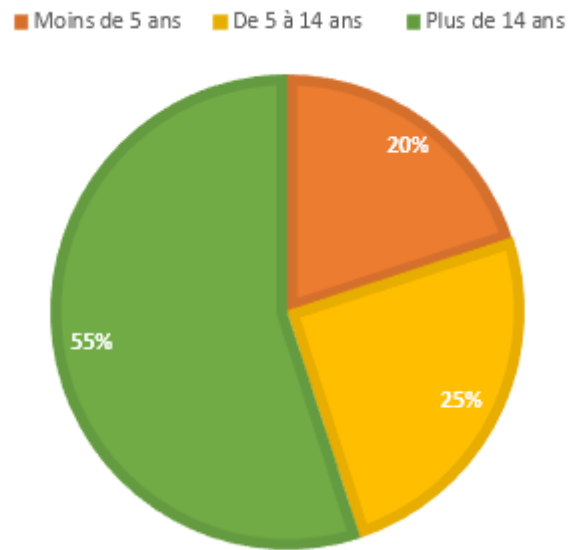
Selon notre choix d'échantillon, nous avons eu des taux de réponses assez importants par rapport à l'échantillon ciblé à savoir, nous avons obtenu un taux de réponses de 68 % des cadres, toute fois nous tenons à vous rappeler que la catégorie des cadres au sein de la DOT contient les employés de la catégorie 15 au plus qu'ils ont bac+4 au plus, les agents maitrise de la catégorie 13 et 14 et les agents exécutant de la catégorie de moins de 12.

2- Questions :

Question 1 : Depuis combien de temps travaillez-vous chez NAFTAL ? :

Tableau N° III.6 : répartition selon l'ancienneté :

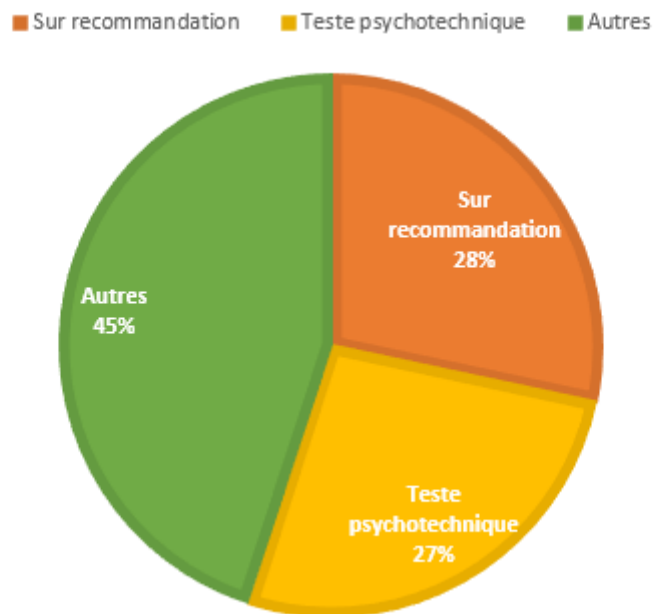
	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	12	20%
De 5 à 14 ans	15	25%
Plus de 14 ans	33	55%
Total	60	100%

Figure N° III.4 : la période de travail chez l'entreprise :**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, on constate que 55% des interviewés travaillent chez NAFTAL depuis plus de 14 ans, 25% le sont de 5 à 14 ans. Le reste (soit 20%) moins de 5ans.

Question 2 : comment étiez-vous recruté ?**Tableau N° III.7 : répartition selon le mode de recrutement :**

Mode de recrutement	Fréquence	Pourcentage
Sur recommandation	17	28%
Teste psychotechnique	16	27%
Autres	27	45%
Totale	60	100%

Figure N° III.4 : représentation graphique selon le mode de recrutement :**Commentaire :**

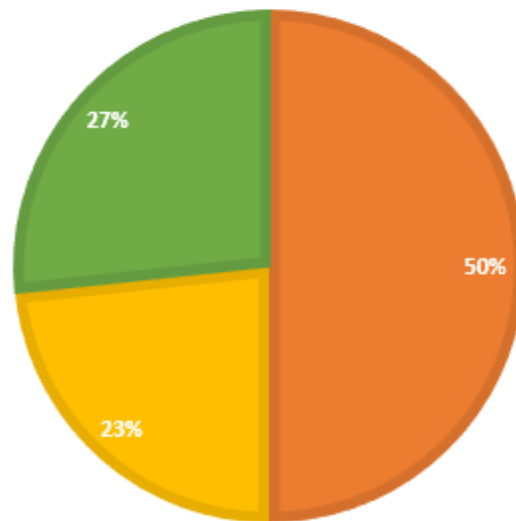
Dans ce tableau on remarque que 28% de la population interrogée ont été sur recommandation. 27% avec des tests psychotechniques et la majorité des interrogés 45% ont été recrutés par d'autres moyens qui sont : envoyés les cv par courrier et fax.

Question 3 : la carrière signifie ?**Tableau N° III.8** : la signification d'une carrière :

La Carrère	Fréquence	Pourcentage
Le parcours professionnel	30	50%
La vie dans l'entreprise	14	23%
Les étapes professionnelle dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite	16	27%
Totale	60	100%

Figure N° III.6 : représentation graphique des réponses :

- Le parcours professionnel
- La vie dans l'entreprise
- Les étapes professionnelle dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite

**Commentaire :**

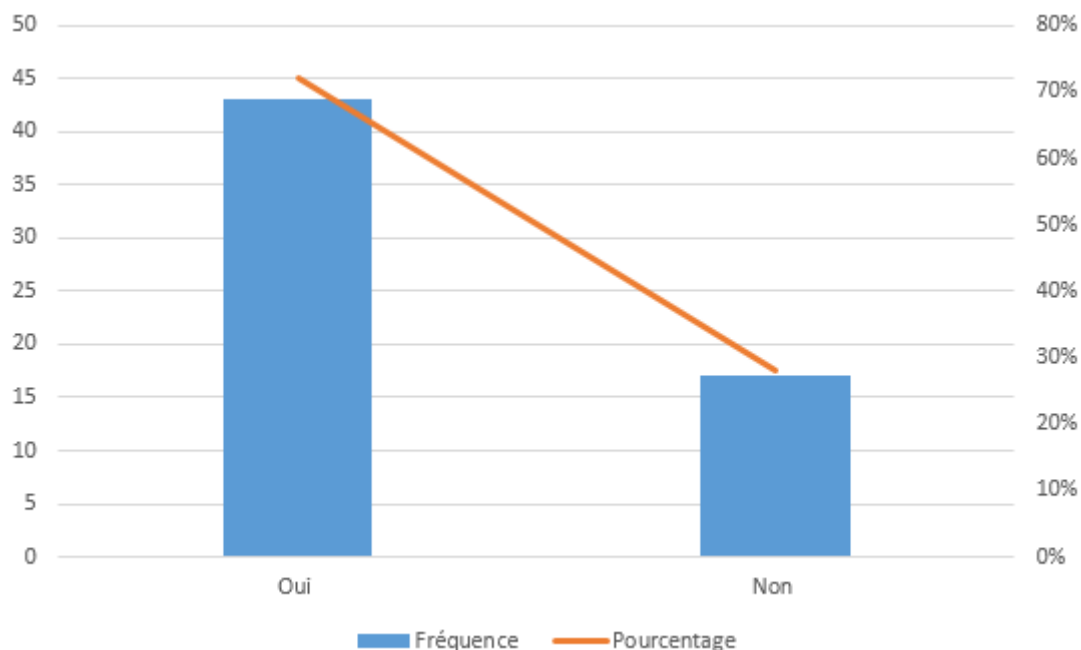
Sur la population ciblée, 56 % du total des collaborateurs qui ont répondu à notre questionnaire pensent que la carrière c'est le parcours professionnelle, 24 % considèrent que la carrière signifié l'ensemble des étapes professionnelle dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite et 20 % parmi eux pensent qu'elle est la vie dans l'entreprise.

De ce constat on peut conclure que la plupart des employés ne font pas la différence entre la carrière et le parcours professionnelle.

Question 4 : existe-il un système de gestion des carrières au niveau de votre entreprise ?**Tableau N° III.9 :** Avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	43	72%
Non	17	28%
Totale	60	100%

Figure N° III.7 : représentation graphique des avis des salariés sur l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de l'entreprise



Commentaire :

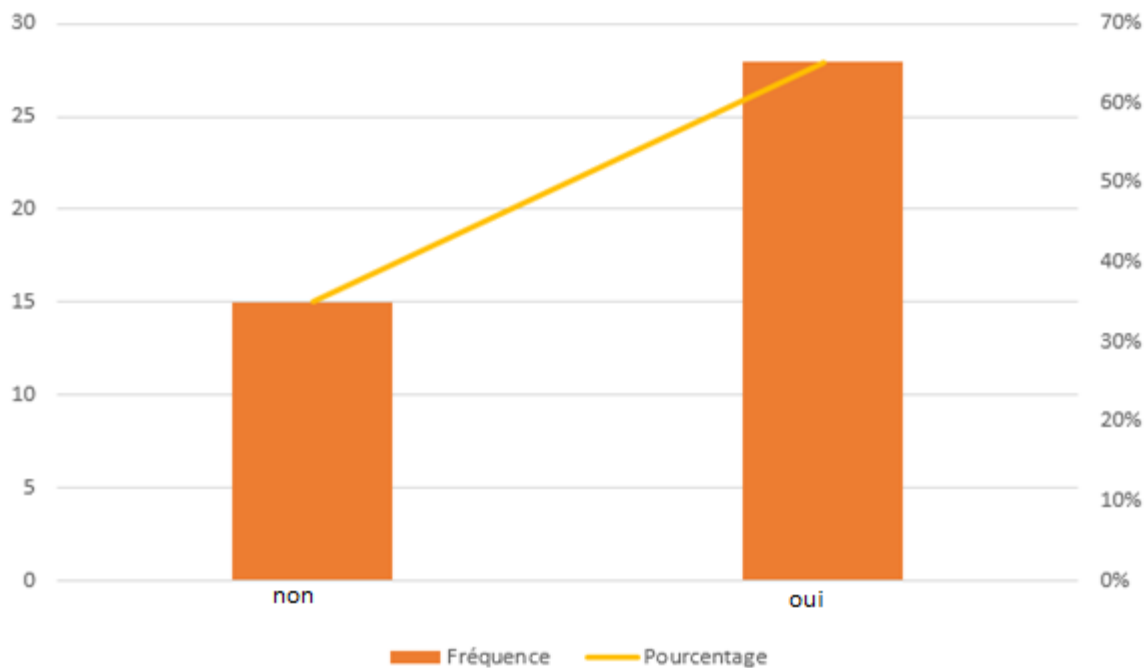
72% des enquêtés disent que l'entreprise dispose d'un système de gestion des carrières et que leurs postes sont valorisés par des plans de carrières. 28% des enquêtés ont répondu par non, ça veut dire qu'ils ne sont pas au courants de l'existence d'un système de gestion des carrières au niveau de leur entreprise. L'entreprise doit améliorer son système de communication interne et avoir sa manière de déterminer les cibles de la gestion des carrières.

Question 5 : si oui. Pensez-vous que ce système de gestion de carrière est efficace ?

Tableau N° III.10 : système de gestion des carrières efficaces ?

Efficace	Fréquence	Pourcentage
Non	15	35%
Oui	28	65%
Totale	43	100%

Figure N° III.8 : représentation graphique l'entreprise met en place un système de carrière efficace.



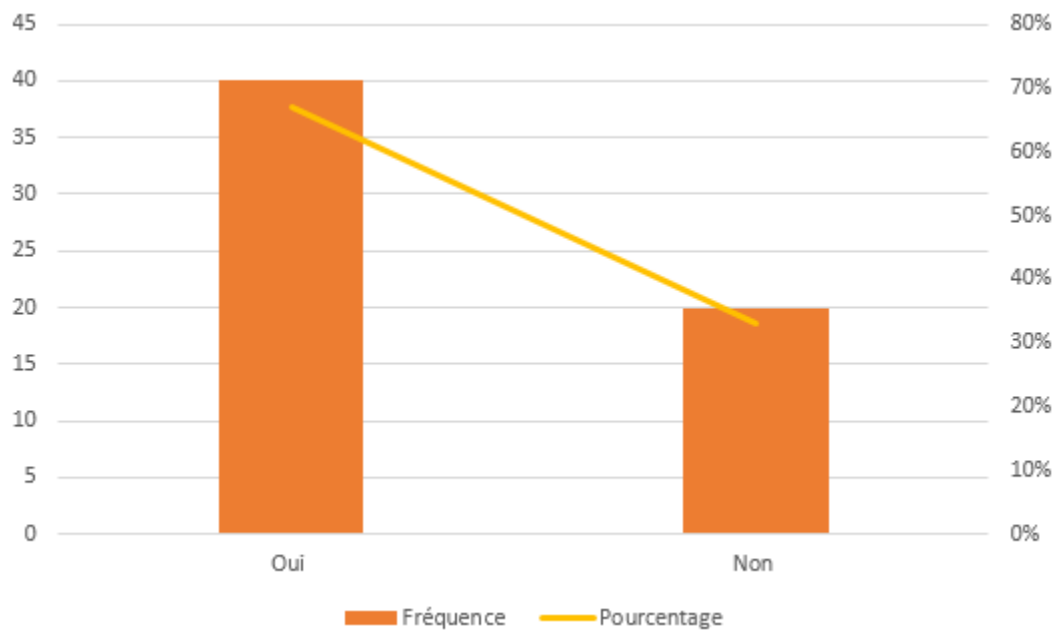
Commentaire :

Le graphe ci-dessus montre clairement que la majorité des employés, soit 65% du total des interrogés pensent que leur organisation dispose d'un système efficace et performant de gestion de carrière, donc ils sont satisfaits par rapport au sujet de gestion de carrière. De l'autre, on a 35% (le reste des interrogés) ont manifesté leur insatisfaction du niveau de système de carrière.

Question 6 : globalement êtes-vous satisfait(e) de votre fonction ?

Tableau N° III.11: la satisfaction par rapport à la fonction exercée :

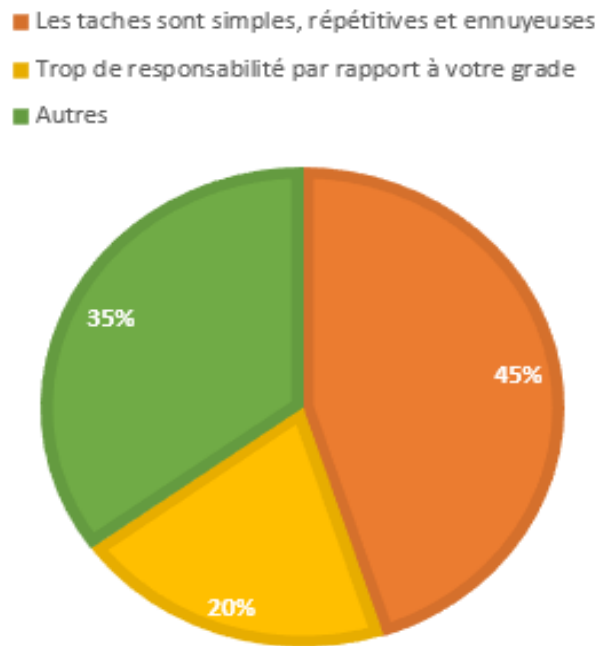
Satisfait	Fréquence	Pourcentage
Oui	40	67%
Non	20	33%
Total	60	100%

Figure N° III.9 : graphe représente la satisfaction par rapport à la fonction :**Commentaire :**

Les résultats obtenus montrent que 67% des effectifs interrogés disent être satisfaits de leur fonction et 33% disent qu'ils ne le sont pas.

Question 7 : si non, est ce que ?**Tableau N° III.12 :** raison d'insatisfaction vis-à-vis de la fonction exercée :

	Fréquence	Pourcentage
Les tâches sont simples, répétitives et ennuyeuses	9	45%
Trop de responsabilité par rapport à votre grade	4	20%
Autres	7	35%
Total	20	100%

Figure N° III.10 : représentation graphique des raisons.**Commentaire :**

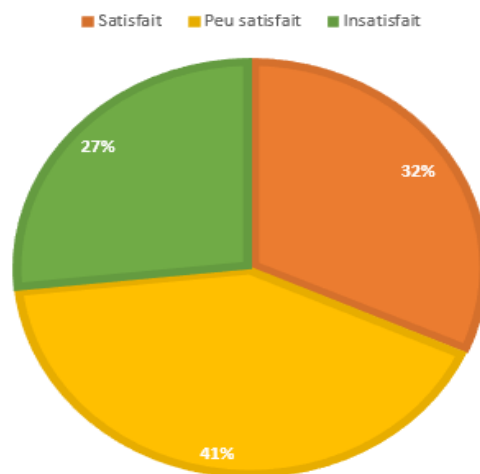
Pour les personnes qui se déclarent insatisfaites 45% d'entre elles avancent la simplicité et la répétitivité des tâches comme cause principale, 20% pensent en avoir trop compte tenu de leur poste et les 35 % restants évoquent d'autres raisons entre autres :

- L'incompatibilité de la fonction exercée avec la formation de base et le non valorisation des postes.
- Peu de responsabilité par rapport au niveau de grade

Cela peut être expliqué par le manque de pratiques qui favorisent la polyvalence ainsi que l'inadéquation des critères utilisés afin de déterminer le niveau de responsabilité relatif à chaque poste.

Question 8 : êtes-vous satisfait de votre carrière au sein de NAFTAL ?**Tableau N° III.13:** taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières :

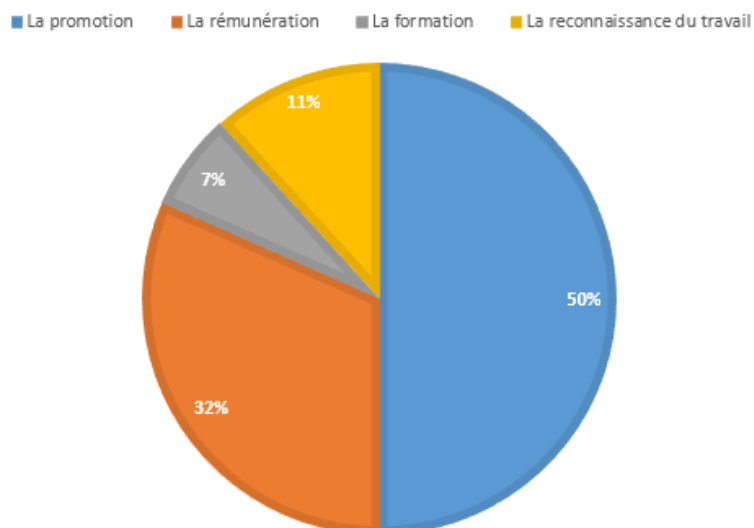
Réponse	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	25	42%
Peu satisfait	19	32%
Insatisfait	16	26%
Total	60	100%

Figure N° III.11 : représentation graphique des : taux de satisfaction des salariés par rapport à leurs carrières.**Commentaire :**

41% des interrogés sont satisfaits, alors que 32% sont peu satisfaits dont la plus part d'entre eux sont des cadres et des maitrises. Tandis que 27% restants sont non satisfait dont la majorité sont des agents d'exécution. L'entreprise doit donc mettre l'accent sur cette question.

Question 9 : selon vous, quel est le meilleur moyen de récompenser le travail ?**Tableau 21 : Avis des salariés sur les moyennes de récompenser le travail**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
La promotion	30	50%
La rémunération	19	32%
La formation	4	6%
La reconnaissance du travail	7	12%
Total	60	100%

Figure N° III.12 : représentation graphique des avis des salariés sur les moyennes de récompenser le travail.**Commentaire :**

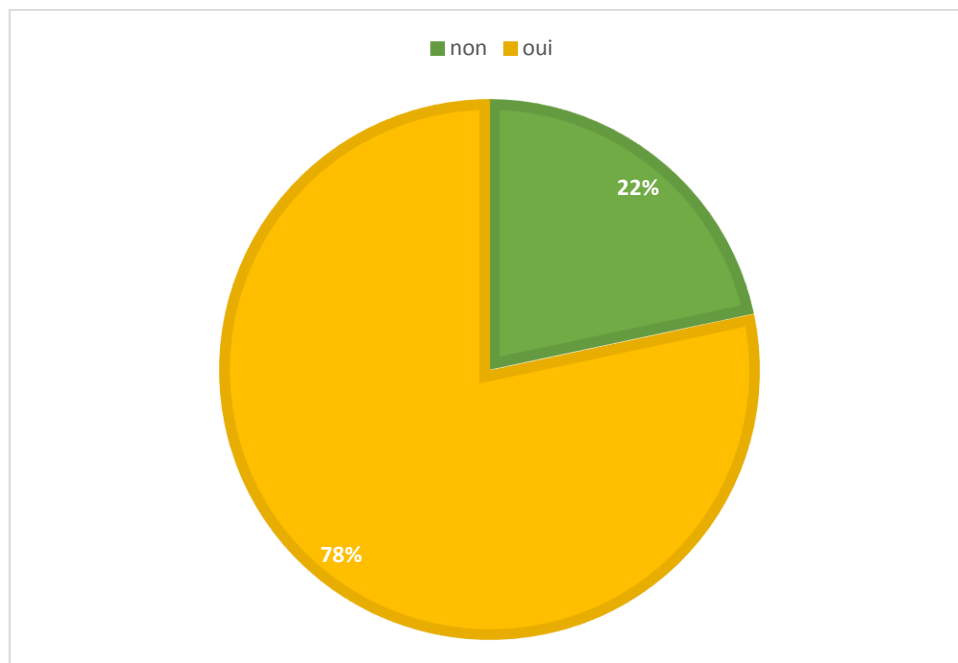
La majorité des enquêtés s'intéresse à la promotion et la rémunération avec 50% pour la promotion et 32% pour la rémunération. Tandis que la formation et la reconnaissance du travail n'ont pas pris une place importante parmi les préférences des enquêtés.

Question 10 : envisager vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?

Tableau N° III.15 : la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière :

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	13	22%
Non	47	78%
Total	60	100%

Figure N° III.13 : représentation graphique des réponses :



Commentaire :

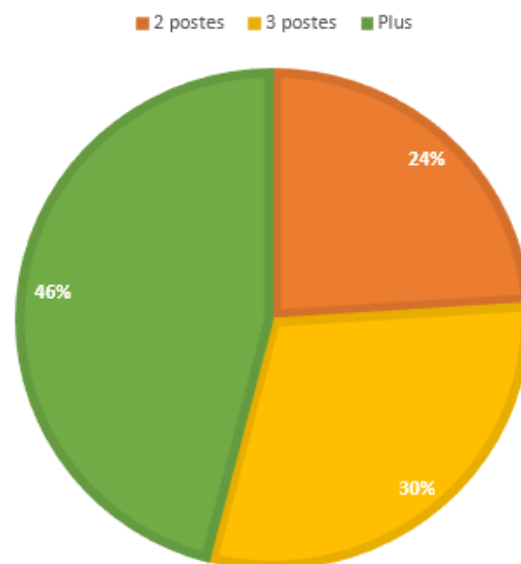
Il est à remarquer que 84% des sondés ont répondu négativement sur cette question, alors que 16% envisagent à rester durant toute leur carrière dans le même poste cela montre que la majorité ne cherche pas à la stabilité professionnelle et favorise la carrière nomade.

Question 11 : Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise?

Tableau N° III.16 : le nombre des postes occupés durant la carrière.

Postes	Fréquence	Pourcentage
2 postes	24	40%
3 postes	30	50%
Plus	6	10%
Total	60	100%

Figure N° III.14 : représentation graphique du nombre des postes occupés durant la carrière des salariés interrogés.



Commentaire :

D'après ce secteur, on remarque que 50% des interviewés ont occupés 03 postes depuis qu'ils ont intégrés l'entreprise. 40% sont passés par 2 postes seulement, alors que les 10% restants ont occupés plus de 3 postes

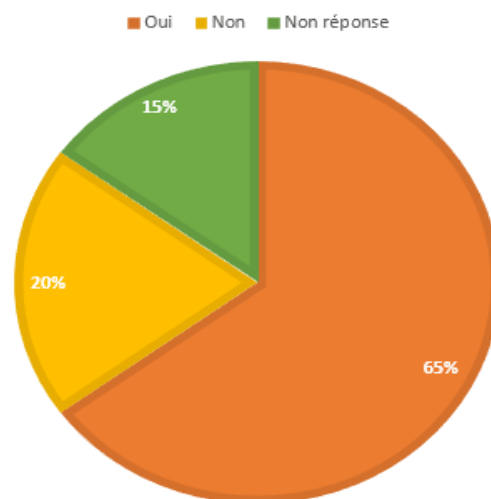
Ceci montre que la mobilité chez NAFTAL est favorisée, d'ailleurs, les employés ayant occupés 03 postes et plus été très satisfaits et fières de mentionner cela.

Question 12 : depuis votre intégration dans l'entreprise ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?

Tableau N° III.17 : l'amélioration de la carrière professionnelle :

Carrière professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	65%
Non	12	20%
Non réponse	9	15%
Total	60	100%

Figure N° III.15 : représentation graphique montre l'avis du personnel concernant l'amélioration de leurs carrières professionnel.

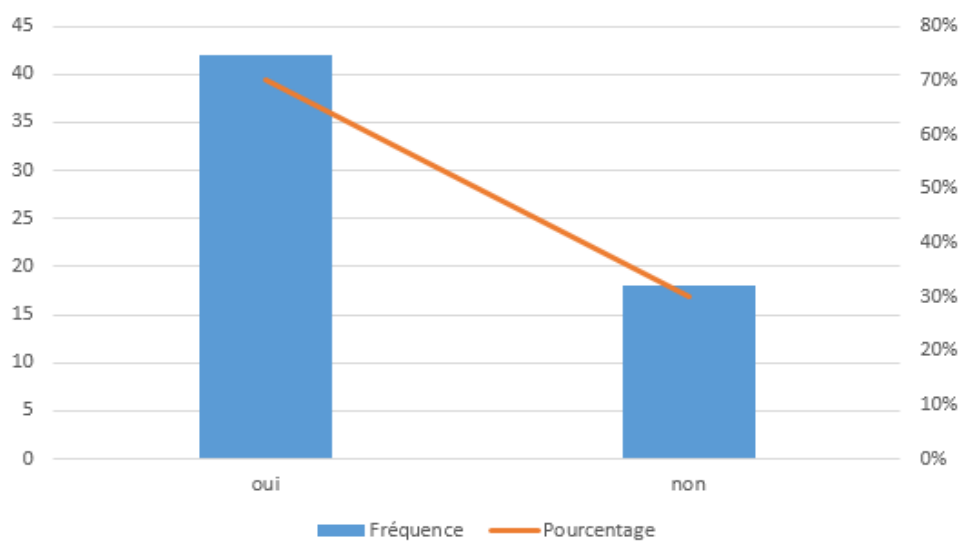


Commentaire :

65% des interrogés affirment qu'ils ont développé leur carrière professionnelle dans l'entreprise, contrairement à 20% qui ne ressentent aucune amélioration dans leurs carrière. Cela peut être dû au fait que le système de gestion de carrière actuellement appliqué dans l'entreprise influence sur l'évolution professionnelle des salariés et répond à leurs attentes.

Question 13 : avez-vous fait l'objet d'une promotion ?**Tableau N° III.18 : Les salariés bénéficiés d'une promotion**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
oui	42	70%
non	18	30%
Total	60	100%

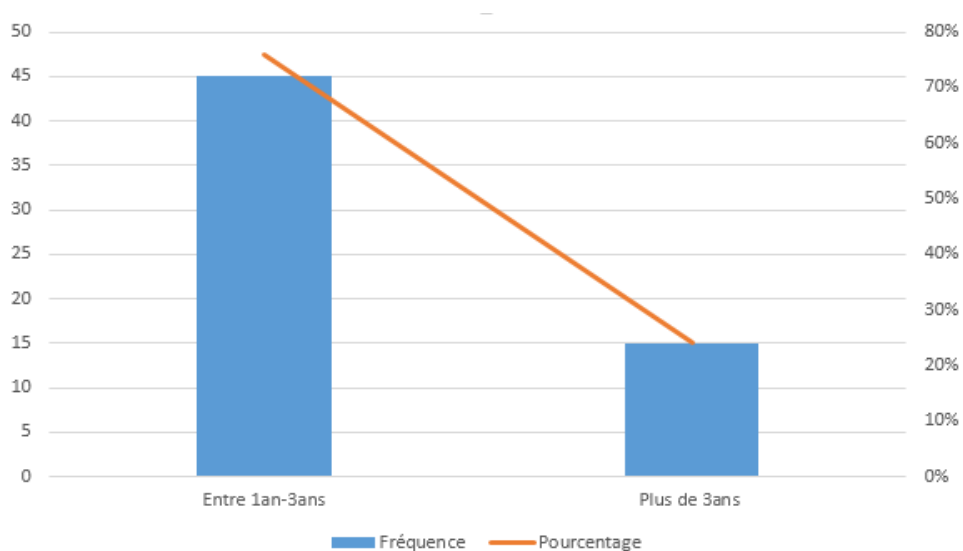
Figure N° III.16 : représentation graphique des salariés bénéficiés d'une promotion**Commentaire :**

On constate que la majorité des employés ont bénéficiés d'une promotion, il s'agit de 70% de la population interrogé, alors que 30% des employés seulement n'ont pas bénéficiés de la promotion.

Cela confirme les réponses précédemment et soutien que la mobilité chez NAFTAL est favorisée.

Question 14 : si oui, avez-vous été promu pour la première fois ?**Tableau N° III.19 : La promotion première fois**

	Fréquence	Pourcentage
Entre 1an-3ans	32	76%
Plus de 3ans	10	24%
Total	42	100%

Figure N° III.17 : représentation graphique montre la promotion de la première fois.**Commentaire :**

Plus que la moitié des interviewés, voire 76% ont été promu pour la première fois entre 1 an et 3 ans, le reste soit 25% l'ont été après leur troisième année dans l'entreprise.

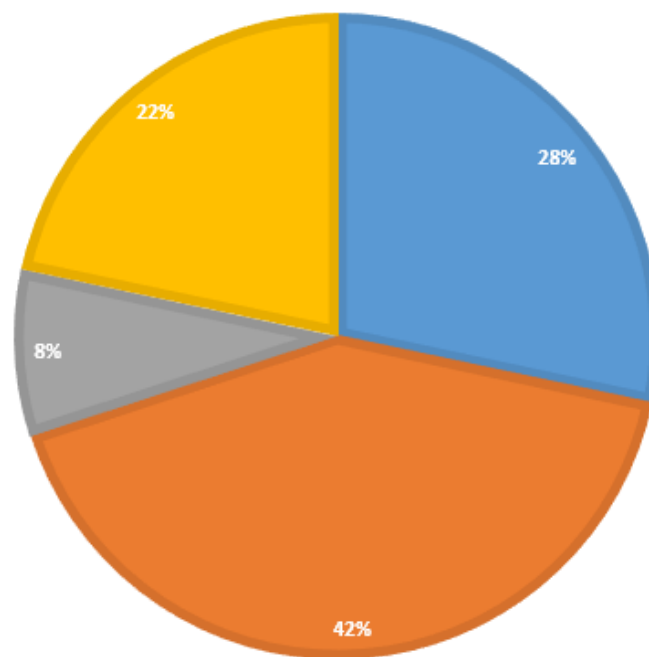
L'entreprise ne tarde pas à récompenser ses talents par une promotion, n'hésite pas à leurs accorder la chance d'évoluer, de développer leurs compétences, de montrer des capacités cachés.

Question 15 : comment occupez-vous le poste actuelle ?**Tableau N° III.20 : le poste actuel a été occupé par**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Par une promotion	25	42%
Par une sélection de votre supérieur ou votre manager	17	28%
Par une mutation	5	8%
Autres	13	22%
Total	60	100%

Figure N° III.18 : la représentation graphique des réponses :

■ Par une promotion ■ Par une sélection de votre supérieur ou votre manager ■ Par une mutation ■ Autres

**Commentaire :**

42 % d'échantillon interrogé ont occupé leurs postes par une promotion, 28% ont occupé leurs postes actuelles par une sélection de leurs supérieurs hiérarchiques, Nous avons aussi un taux qui reste faible de 8 % seulement des collaborateurs qui occupent leurs postes par une mutation, cela qui exprime l'insatisfaction de ces derniers.

On a aussi autre réponses, notamment «par un concoure» avec un taux de 22%. Ce taux concerne les personnes qui ont un peu d'ancienneté parce que NAFTAAL a changé sa politique de recrutement à partir de l'année 2011, depuis elle n'a jamais été annoncée des concours à partir de cette dernière.

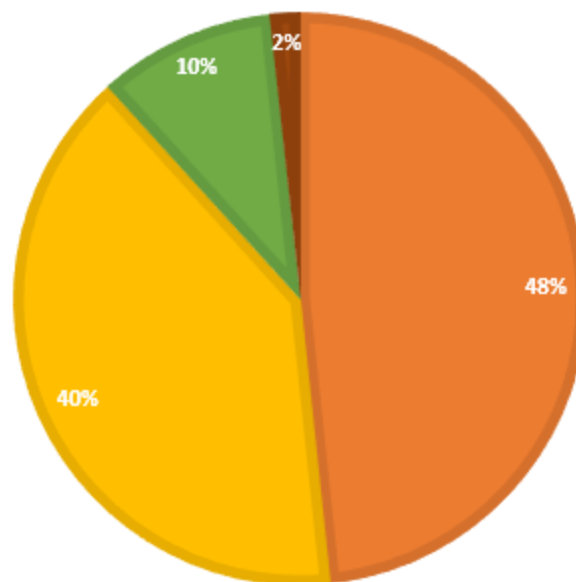
Question 16 : votre dernière promotion ?

Tableau N° III.21 : la dernière promotion :

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 2 ans	29	48%
Entre 2 à 5 ans	24	40%
Entre 6 à 10 ans	6	10%
Plus de 10 ans	1	2%
Total	60	100%

Figure N° III.19 : représentation graphique des dernières promotions.

■ Moins de 2 ans ■ Entre 2 à 5 ans ■ Entre 6 à 10 ans ■ Plus de 10 ans



Commentaire :

Le traitement des données de l'enquête nous montre que 48% des collaborateurs ont bénéficiés d'une promotion au cours de ces deux dernières années, la dernière promotion de 40% de la population remonte de 2 à 5 ans avant la date d'enquête, 10 % de la population

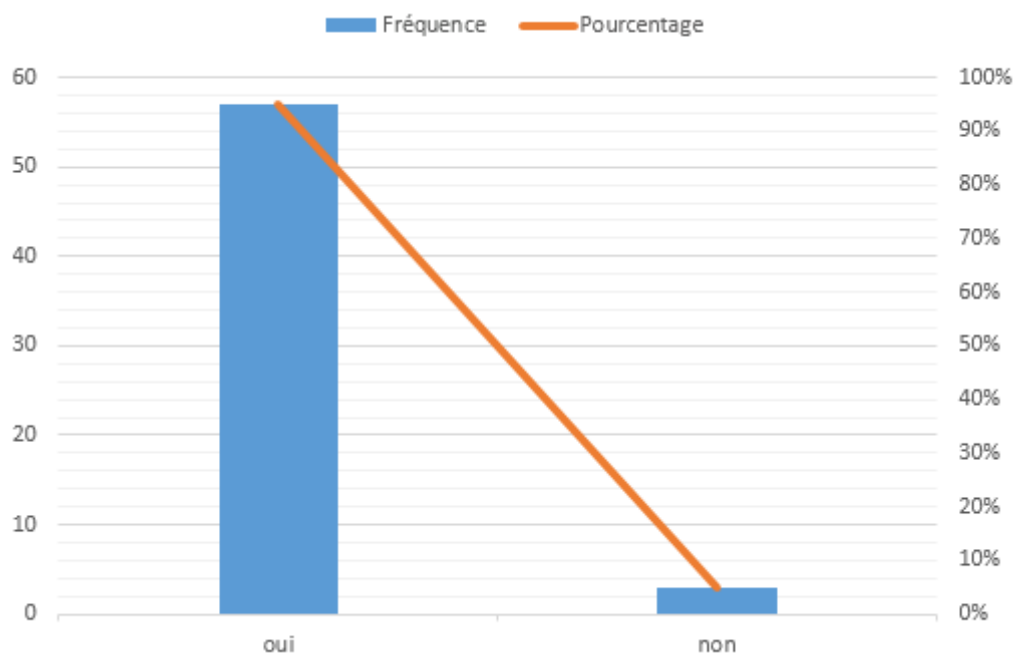
n'a bénéficié d'aucune promotion depuis 6 à 10 ans et enfin, on a 2 % du total des collaborateurs ciblés ont plus de 10 ans à la dernière promotion. D'après ce qu'on vient de constater en traitant la question : Depuis quand remonte votre dernière promotion ? Il est clair que les collaborateurs de NAFTAL ne sont pas satisfaits des efforts fournis par la direction et la direction des ressources humaines en la matière de la promotion. La direction est en conscience que la promotion est un levier important et un outil incontournable parmi les leviers de motivation au travail.

Question 17 : Cette promotion vous-a-elle permis d'évoluer en termes de compétences ?

Tableau N° III.22 : évolution en termes de compétences.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
oui	57	95%
non	3	5%
total	60	100%

Figure N° III.20 : représentation graphique des réponses :



Commentaire :

D'après ces résultats, la quasi-totalité des interviewés, à savoir 95% estiment que cette promotion leur a permis d'évoluer en terme de compétences, et seulement 5% ont répondu par un non.

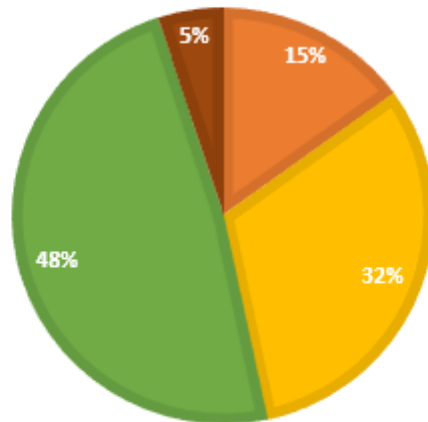
C'est un succès pour l'entreprise, car c'est une preuve non seulement que l'employé est conscient de l'importance de l'évolution de ses compétences pour sa carrière, mais aussi et surtout ce dernier ne ménagerait aucun effort pour bénéficier d'une autre promotion.

Question 18 : si oui, comment évoluez-vous ces compétences ?**Tableau N° III.23 : moyens d'évolution des compétences.**

Moyens	Fréquence	Pourcentage
Une meilleure maîtrise des activités ou des tâches à accomplir	9	15%
Plus de responsabilité	19	32%
Une mobilité verticale ou une mobilité horizontale	29	48%
Une satisfaction morale	3	5%
Total	60	100%

Figure N° III.21 : représentation graphique des moyens d'évolution des compétences.

- Une meilleure maîtrise des activités ou des tâches à accomplir
- Plus de responsabilité
- Une mobilité verticale ou une mobilité horizontale
- Une satisfaction morale

**Commentaire :**

48% des interviewés estiment que la mobilité (promotion ou un changement horizontale) est le critère pour lequel ils évoluent les compétences. 32% ont optés pour plus de responsabilité, 15% pensent qu'une meilleure maîtrise des activités ou des tâches à accomplir est un moyen privilégié pour une meilleure évolution des compétences. Le reste (soit 5%) juge la satisfaction morale comme facteur d'évolution des compétences.

De ce fait, il nous est clair que les employés accordent une grande importance au facteur «La mobilité, Plus de responsabilité», car quasiment la totalité a opté pour ce critère.

Question 19 : selon vous, quelles sont les améliorations à apporter au système de gestion des carrières actuel ?

Parmi les personnes ayant répondu à cette question, la majorité d'entre elles estiment que la mise en place de plans de carrières et de programmes de formation continues ainsi que la détermination de critères objectifs permettant à l'entreprise de prendre les décisions en matières actuel. Cela lui permettra d'être plus performant et mieux répondre aux attentes et aspirations des employés.

2- Le tri croisé :

Afin d'avoir des résultats plus raffinés et dans le souci de faciliter l'interprétation des résultats, nous avons jugés utile de croiser quelques résultats, que nous trouvons nécessaires.

Question 8 et 11 :

Rappelons les deux questions :

Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise ?

Etes-vous satisfait de votre carrière au sein de NATAL ?

Tableau N° III.24 : le tri croisé de nombre de poste occupé par rapport à la satisfaction

	3 postes	Plus de 3 postes
Satisfait	20	6
Peu satisfait	10	0
Totale	30	6

De ce tri, nous pouvons déduire que toutes les personnes ayant occupé de 03 postes et plus, sont les plus souvent satisfait de leurs travail.

C'est encore une preuve que les années passées dans cette entreprise et les différents poste occupés leurs permettent à chaque fois d'évoluer en terme de satisfaction moral ce qui conduit vers une meilleur rentabilité et plus de performance.

Question : 5 et 12 :

Pensez-vous que ce système de gestion de carrière est efficace ?

Depuis votre intégration dans l'entreprise ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?

Tableau N° III.25 : Tri croisé l'efficacité du système de gestion des carrières par rapport à l'amélioration de la carrière des salariés.

Une amélioration de la carrière	Un système efficace de la carrière (oui)
Oui	26
Non	2
Total	28

D'après le tri ci-dessus, on remarque que parmi les 28 personnes qui trouvent que NATAL dispose un système de gestion de carrière efficace, 26 personnes estiment qu'ils ont évolué en matière de leurs carrières professionnelles. Seulement 2 personnes pensent le contraire.

Ceci prouve que les employés de l'entreprise sont conscient de l'importance du développement de leurs carrière professionnelles, et sont satisfait de leur évolution et certainement n'arrêteraient pas de fournir plus d'efforts afin d'évoluer encore.

III.3-3 : synthèse et recommandation :

1- Synthèse :

Nous avons essayé à travers notre étude auprès une certaine catégorie des employés, de découvrir le lien entre la satisfaction au travail et le système de gestion des carrières.

On a pu analyser et traiter les données qui sont utiles pour notre sujet : la pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des salariés. Les résultats obtenus nous ont permis de synthétisé que :

- La mobilité des ressources humaines est très pratiquée par l'entreprise, car un grand nombre des interviewés ont occupés plus qu'un poste depuis qu'ils ont intégrés l'entreprise.
- L'entreprise favorise la promotion de ses employés, au lieu de faire appel à des ressources externes, car plus que la moitié des interviewés ont été promus entre la 1ere et 2me année de leur intégration de l'entreprise et cela prouve que NAFTAL fait confiance à ses talents et ne rate pas l'occasion de les promouvoir en cas de besoin.
- Les employés de NATAL, sont conscients de développement de leurs carrières professionnelles. Ce qui permettent d'évoluer en terme de satisfaction moral ce qui conduit vers une meilleur rentabilité et plus de performance.
- Seulement une minorité des interviewés ne ressentent pas de satisfaction et de changement positive concernant le système de gestion des carrières, et ce pour des

raisons que l'entreprise pourra maîtriser. Mais malgré cela, ils ont été positifs à la 12^{ème} question. Ceci montre que malgré qu'il n'évolue pas encore mais ils sont convaincu que cette système de gestion des carrières mènera à un développement certain quel que soit le moment où ils vont évoluer.

Donc le résultat final : il y a une relation entre la satisfaction au travail et le système de gestion des carrière dont la quel 'elle ce dernière offre la possibilité d'acquérir des nouvelles compétences.

2- Quelques suggestions et recommandations :

Après analyse des questionnaires et interprétation des résultats, nous avons détecté certaines anomalies qu'il serait nécessaire d'énumérer et de corriger.

Ces anomalies sont les suivantes :

- Manque de moyens de communication et d'information : nous avons constaté d'après notre étude, que certains cadres n'ont aucune idée sur le système de gestion des carrières proposé par l'entreprise et d'autre ne font pas la différence entre la carrière et le parcours professionnelle.

Suggestion : Encourager la communication interne, créer un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs de manière particulière, et entre, toutes les personnes constituantes de cette entreprise de manière générale. Toutefois, il faut donner l'opportunité, l'occasion au salarié de réclamer ses droits et de transmettre ses doléances en cas de problème ou d'insatisfaction. Il ne faut pas réprimer sa parole, afin de le valoriser, avoir l'estime de soi, connaître ses droits et obligations. Par conséquent, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu.

L'entreprise devra aussi adapter son système de formation au processus de gestion des carrières en orientant ces programmes de formation vers des programmes de formation mis à jour et en harmonie avec les temps modernes et les technique actuelles selon les véritables besoins recherchés. Ceci doit se faire évidemment de façon continue.

- Le favoritisme, le régionalisme : malgré que NAFTAL a déployé des efforts considérables pour changer les mentalités qui prédominaient dans leur ancien système, quelques gestionnaires en ont gardé certaines lacunes.

Suggestion : Instaurer un climat de respect et de confiance et la réalisation d'une gestion équitable pour tous.

Adopter une politique qui tend vers la décentralisation du processus décisionnel, dans le but d'encourager la prise d'initiative des employés.

- Le manque de formation des gestionnaires : les responsables RH ont suivi une formation peu suffisante pour leur permettre de bien maîtriser la procédure de gestion des carrières.

Suggestion : former les gestionnaires périodiquement pour les mettre au courant des nouveaux systèmes de gestion des carrières ainsi que pour renforcer leur connaissance dans ce domaine. Tout ce là en intégrant de nouveaux outils d'évaluation et de la détection des potentiels tels que les assesment centers, l'évaluation 360⁰Etc.

- **Et d'autres suggestions :**

La promotion d'un cadre est un message aux autres salariés sur les valeurs et les performances récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice.

Faire de la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, pour faire face aux départs anticipés, démissions et même pour la relève des personnes qui partent en retraite.

Avant de demander au salarié de fournir un effort ou effectuer une tâche donnée, il y a nécessité de création d'un climat favorable, de le motiver physiquement par l'ensemble des moyens possibles, à savoir, la rémunération, hygiène et sécurité. Moralement, par des promotions, avancements, mutations et formations internes et externes. Utiliser les tests psychologiques pour avoir le maximum d'informations concernant ses ressources humaines pour apprendre à les gérer de manière plus au moins motivante.

Conclusion :

L'étude sur le terrain nous a permis d'analyser le système de gestion des carrières et ses effets sur la satisfaction de personnel.

Nous avons en effet noté que le système de gestion des carrières se répercute de façon positive sur la satisfaction des ressources humaines (65% des cadres sont satisfaits du système de gestion des carrières appliqué) et ce malgré certaines lacunes que nous avons soulignée.

Conclusion générale

Aujourd'hui, malgré l'environnement économique peu adapté, certaines entreprises continuent à grandir suite à leur prise de conscience que les hommes et femmes qui la composent sont le secret de leur bon fonctionnement. Prendre en considération l'évolution de leurs carrières, les satisfaire, voir les enchanter, est absolument essentiel, non seulement pour leur succès, mais aussi pour leur simple survie.

De ce fait, les responsables ressources humaines, doivent saisir que l'homme « possède » des ressources, et non pas le considérer comme « une ressource » utilisable dans l'entreprise, il n'est plus une contrainte mais un gisement de ressource.

Cependant, la mobilité des ressources humaines et la gestion des carrières d'une manière générale rencontre encore quelques obstacles dans sa mise en œuvre, par exemple, le recrutement externe est privilégié car il est moins risqué que le recrutement interne.

Autrement dit, en cas d'échec on peut mettre fin à la période d'essai, et les deux parties se séparent assez rapidement. De plus, les managers se séparent moins facilement de leurs meilleurs employés, mais facilement de ceux qui sont moins avantageux.

De plus, le changement de poste représente une prise de risque pour l'entreprise et pour l'employé, car si le transfert ne se passe pas bien, on ne retourne pas facilement au poste antérieur, Alors que si la personne est recrutée de l'extérieur, il est facile pour l'entreprise de mettre fin au contrat, en mettant fin à sa période d'essai.

Malgré ces freins, on a constaté d'après les informations acquises durant le déroulement du stage, et d'après le nombre des personnels interrogés, que l'entreprise NAFTAL essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leurs espérances.

Cependant, pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on l'a retrouvé différente, d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses références à lui et selon ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Pour ce, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres.

A travers ce mémoire, nous nous sommes efforcés de mettre en avant l'importance que joue la gestion des carrières dans notre entreprise NAFTAL, nous avons constaté que cette pratique est devenue avec le temps l'un des outils privilégiés pour elle, et ce, d'après le nombre ascendant de la mobilité effectués pendant ces 03 années (2011, 2012, 2013).

A cet effet, et d'après les résultats du sondage effectué auprès d'une soixantaine de personnes, nous avons pu déduire que la gestion des carrières de NAFTAL permet aux leurs employés de s'enrichir et d'améliorer, notamment au point de vue de leurs satisfaction et par conséquence évoluer leur performance et employabilité. Ce qu'est l'objectif de notre recherche.

Enfin, les exigences du personnel est de faire régner l'équité et la justice au sein de l'entreprise, comme de mettre en place un système de gestion organisé et correcte pour tout le monde. Pour eux, il suffit d'un minimum de tolérance et de moyens, pour que, tout le monde soit satisfait (gagnant) car après tout, cette entreprise leur appartient et veulent la sauvegarder et la laisser pour les générations futures.

Mais cette dernière ne sera possible, que s'il y a une réelle gestion des carrières basée sur les compétences dont bénéficiera à coup sûr l'entreprise et contribuera à sa croissance ainsi qu'à la satisfaction et motivation de son personnel.

Bibliographie :

1- Ouvrages :

- **AUTISSIER, (D) et SIMONIN, (B) :** *Mesurer la performance des ressources humaines*, Edition: Editions d'Organisation. **2009**
- **BENCHEMAM, (F) et GALINDO (G) :** *Mémentos LMD – Gestion des ressources humaines*, Edition : Gualino. **2015**
- **BERTIN, (EVELYNE) :** *Développer le capital humain de l'entreprise*, Edition: EMS Editions. **2004**.
- **BOULANGER, (D) et DUKE, (A) :** *Michelin et la gestion de carrière*. Edition: EMS Editions, **2011**
- **CADIN, (L), GUERIN, (F) et PIGEYRE, (F) :** *Gestion Des Ressources Humaines*. Dunod 4^{ème} Edition : **2012**
- **CERDIN, (JEAN-LUC) :** *La cogestion des carrières*, Edition : EMS Editions, **2015**
- **CERDIN, (JEAN-LUC) :** *Gérer les carrières*, Edition: EMS Editions **2000**
- **COHEN-HAEGEL, (ANNICK) :** *Toute la fonction Ressources Humaines*, Edition: Dunod, **2010**.
- **DAVEL, (E) et TREMBLAY, (D-G) :** *Formation et apprentissages organisationnel*, Edition: Presses de l'Université du Québec . **2011**.
- **FERRARY, (MICHEL) :** *Management des Ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*, Edition : Dunod. **2014**.
- **GUILLOT-SOULEZ, (CHLOE) :** *La gestion des ressources humaines 2015-2016*, Edition: Gualino. **2015**
- **LEMONNIER (JACQUES) :** *Les objectifs individuels de performance*, Edition : Vuibert. **2010**
- **MARTORY, (B) et CROZET, (D) :** *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Dunod 8^{ème} édition. **2013**
- **MOULETTE, (P) et ROQUES, (O) :** *Maxi Fiche de gestion des ressources humaines*, Edition: Dunod, **2014**.
- **SEKIOU. (L), BLONDIN. (L), PERETTI (J.M) et autres :** *Gestion des Ressources Humaines*, édition d'organisation. **1995**.
- **TAÏEB, (JEAN-PIERRE) :** *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Edition: Dunod, **2011**

2- Articles de revues :

- CERDIN, MARBOT, PERETTI : gérer les carrières par les pyramides. 1999.
- Revue Gestion du Ressources Humaines N⁰ 47 Edition ESKA, 2003

3- Documents internes :

- Article 25.28.32.33.39 de CCE de la NATAL
- Circulaire d'application n⁰ 2.01.2 r1 ; n⁰ 7-09 ; n⁰ 4.01 et n⁰ 7-02 du manuel de gestion
- Revue RH NAFTAL numéro 05, 2005 ; n⁰ 6/2005 ; n⁰ 01/2004 ; n⁰ 07, 2005 n⁰ 06,2005.

4- Webographie :

- www.NAFTAL.dz consulté le 28/mai/2016 à 15:32 heure
- www.scholarvox.com consulté le 25/aout/2016 à 12:17 heures
- www.wordl.net consulté le 26/aout/2016 à 12:17 heures

Annexes :

Annexe 01 : questionnaire :

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC



Enquête dans le cadre d'un mémoire de master recherche

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs :

Je suis étudiant à l'école des haute études commerciale (EHEC Alger), et je prépare un mémoire de fin d'étude qui traite du thème : la pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des travailleurs.

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des cadres dirigeants et les cadres de NAFTAL, pour le biais d'un questionnaire.

La réponse au questionnaire est anonymes, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figurent que dans mon mémoire.

Je vous serai reconnaissante de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et nous remercie pour votre engagement.

Merci pour votre coopération

Questionnaire

Vous êtes :

homme

femme

Age :

Moins de 25 ans

[25 à 34 ans [

[35 à 44 ans [

Plus de 45 ans

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

1 ère partie :

Depuis combien u temps vous travaillez chez NAFTAL :

Moins de 5 ans

De 5 à 14 ans

De 15 à 24 ans

Plus de 25 ans

Comment étiez-vous recruté ?

Sur recommandation

Test psychotechniques

Autres (précisez)

Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?

Oui

non

L'entreprise propose- t-elle la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service?

Oui

Non

Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise?

- 2 postes
- 3 postes
- Plus

Depuis votre intégration dans l'entreprise ressentez-vous une amélioration dans votre carrière professionnelle ?

- Oui
- Non

Après combien de temps avez-vous été promu pour la première fois ?

- Entre 1 an – 3ans
- Plus de 3 ans

Comment occupez-vous ce poste ?

- par une promotion
- par une sélection de votre supérieur ou votre manager
- par une mutation
- Autre (précisez)

Depuis quand remonte votre dernière promotion ?

- Moins de 2 ans
- [2 à 5 ans [
- [6 à 10 ans [
- plus de 10 ans

Cette promotion vous-a-elle permit d'évoluer en termes de compétences ?

- oui
- non

Si non, expliquer les raisons en quelques lignes s'il vous plait

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

2ème partie :

Pour vous, la carrière signifie :

- Le parcours professionnel

La vie dans l'entreprise

Les étapes professionnelles dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite

Existe-il un système de gestion des carrières au niveau de votre entreprise ?

Oui

Non

Pensez-vous que ce système de gestion de carrière est efficace?

Oui

Non

Globalement, êtes-vous satisfait(e) de votre fonction ?

Oui

Non

Si non est ce que ?

Les taches sont simples, répétitives et ennuyeuses

Trop de responsabilités par rapport à votre poste

Autres.....

Etes-vous satisfait de votre carrière au sein de NAFTAL ?

Satisfait

Moyen

Insatisfait

Selon vous quel est le meilleur moyen de récompenser le travail :

La promotion

La rémunération

La formation

La reconnaissance du travail

Etes-vous satisfait de la promotion au sein de NAFTAL

Très satisfait

satisfait

Insatisfait

Selon vous, Ya-t-il une bonne gestion des carrières qui permet aux travailleurs d'être bien suivis ?

Oui

non

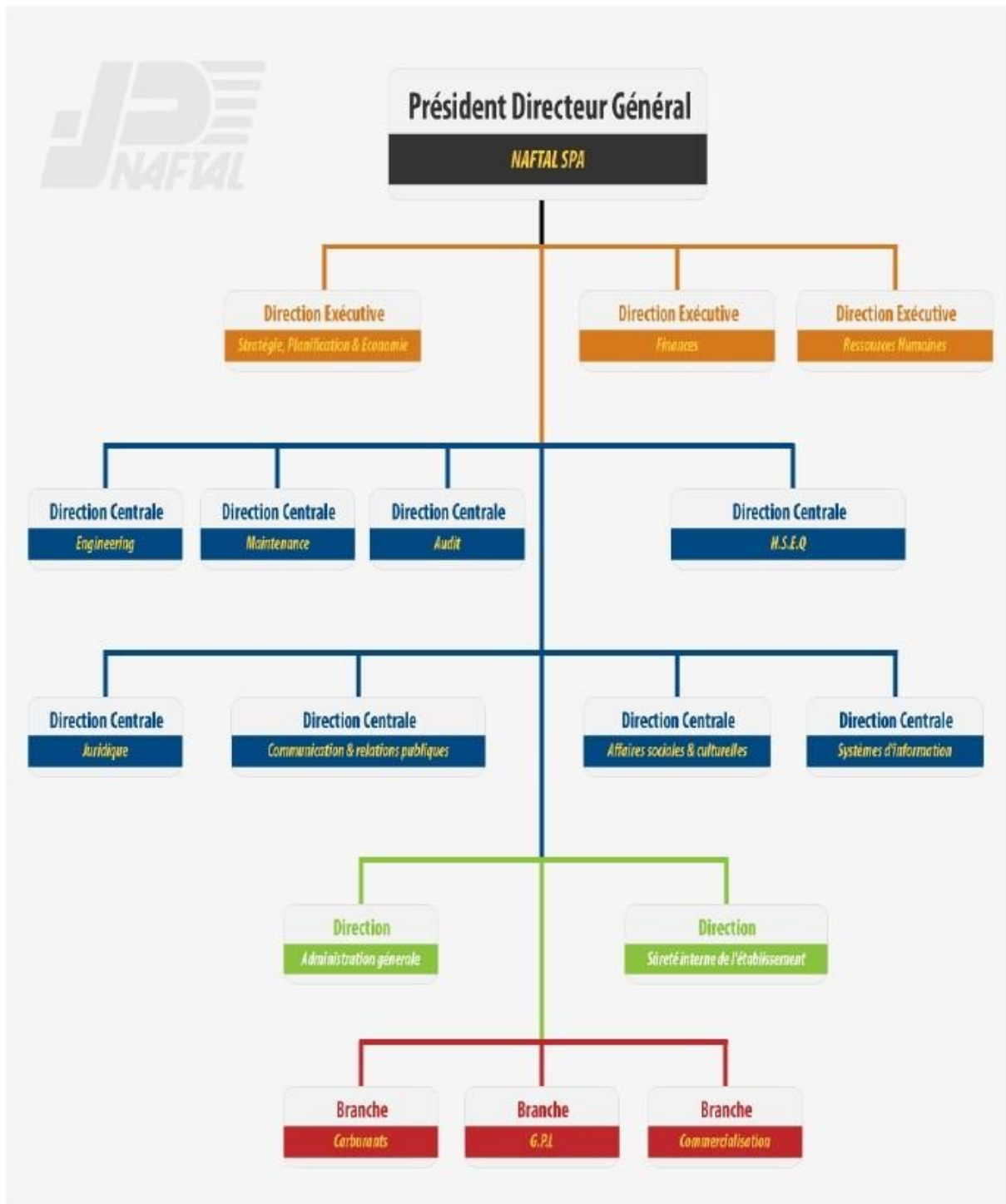
non réponse

Selon vous, quelles sont les améliorations à apporter au système de gestion des carrières actuel ?

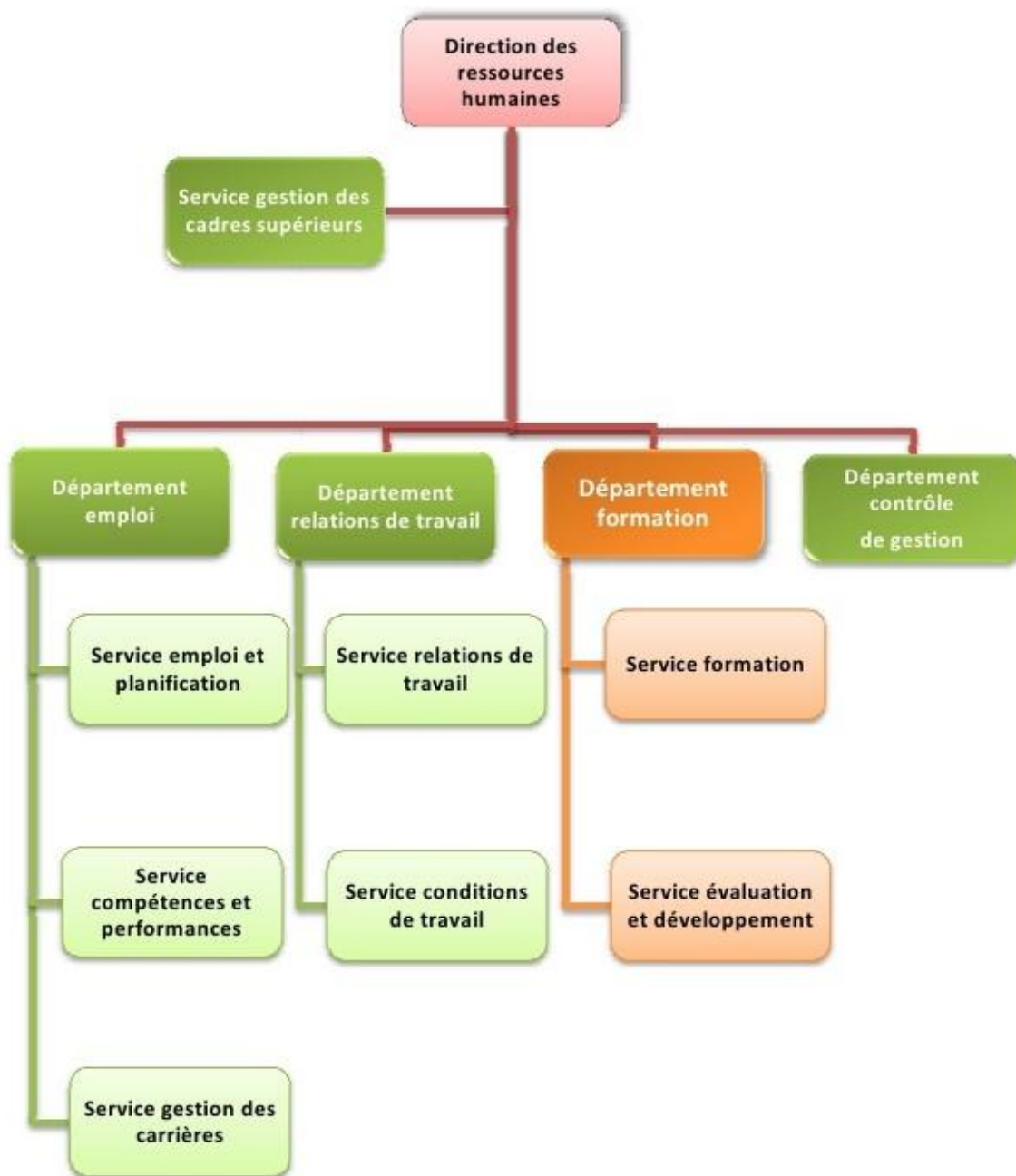
.....
.....
.....

Merci pour votre coopération

Annexe 02 : Organigramme de NAFTAL



Annexe 03 : L'organigramme de la DRH de la branche Carburants :



Annexe 04 : Bilans de recrutement 2010-2012 :

Bilans de recrutement 2010-2012

2010

Entrées	SEXE	CS	C	M	E	Total
Recrutement	H	0	44	31	69	144
	F	0	28	5	1	34
	T	0	72	36	70	178
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1
	F	0	2	0	0	2
	T	0	2	1	0	3
Mutation Extra Activité (Branches,Directions)	H	3	22	33	40	98
	F	0	13	7	1	21
	T	3	35	40	41	119
Permanisation	H	0	7	51	26	84
	F	0	15	4	0	19
	T	0	22	55	26	103
TOTAL	H	3	73	116	135	327
	F	0	58	16	2	76
	T	3	131	132	137	403


2011

Entrées	SEXE	CS	C	M	E	Total
Recrutement	H	0	11	3	1	15
	F	0	8	0	1	9
	T	0	19	3	2	24
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1
	F	0	0	1	0	1
	T	0	0	2	0	2
Mutation Extra Activité (Branches,Directions)	H	3	14	4	1	22
	F	0	4	2	0	6
	T	3	18	6	1	28
Permanisation	H	0	44	254	702	1 000
	F	0	37	44	48	129
	T	0	81	298	750	1 129
TOTAL	H	3	69	262	704	1 038
	F	0	49	47	49	145
	T	3	118	309	753	1 183

2012

Entrées	SEXE	CS	C	M	E	Total
Recrutement	H	0	6	0	0	6
	F	0	2	0	0	2
	T	0	8	0	0	8
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1
	F	0	0	0	0	0
	T	0	0	1	0	1
Mutation Extra Activité (Branches,Directions)	H	4	10	4	9	27
	F	0	2	0	0	2
	T	4	12	4	9	29
Permanisation	H	0	53	27	8	88
	F	0	34	2	0	36
	T	0	87	29	8	124
TOTAL	H	4	69	32	17	122
	F	0	38	2	0	40
	T	4	107	34	17	162

Annexe 05 : Fiche d'évaluation des compétences et performance :

	Fiche d'Evaluation des Compétences et performances	ERQ MR 1 Page 1/	
Personnel Maîtrise & Exécution			
IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ			
Nom : Prénom :	Age : ans	Fonction : N.C:	Structure :
Compétences	Niveau de compétence	(1)	(2)
	A B C D E		
1- Facultés d'adaptation aux nouvelles tâches			
2- Assimilation et respect des consignes			
3- Disponibilité (Assiduité)			
4- Esprit d'équipe			
Performances	Niveau de performance	(1)	(2)
	A B C D E		
• Légende et mode de notation :			
Niveaux d'Evaluation	Système de Notation (Nbr. de Points)		
A : Très satisfaisant	de : 90	à : 100	
B : Satisfaisant	de : 80	à : 89	
C : Peu satisfaisant	de : 70	à : 79	
D : Faible	de : 60	à : 69	
E : Très Faible	Inférieure à 60		
Observation : Les cases (1) et (2) sont réservées aux services de la DRH.			
Edition : Octobre 2011			

Annexe 06 : Fiche de synthèse NAFTAL



FICHE SYNTHESE

Nom : prénom : matricule :
Né(e) le : à : wilaya de :
Date de recrutement : Date d'effectuation au :
Fonction : Echelle : Echelon :
N^o organig : structure :
Adresse :
Sit.Fam :
Expérience : Secteur : Hors secteur :
Service National :

ENSEIGNEMENT

Diplôme : Valeur Diplôme :
Niveau Scolaire ou universitaire :
Langue(s) : ARABE : FRANÇAIS : AUTRES :

FONCTIONS SUCCESSIVES

Fonction (carrière NAFTAL) :
Cotation : Date d'effet : Affectation :

NOTATIONS

SANCTIONS

Date : Sanction(s) : Motif(s) :

PRETS

N⁰ Contrat :

Type :

Date :

Romb.Du :

Au :

Justif :

FORMATION

Formation professionnelles et/ou entreprise :

OBSERVATIONS

Date :

Signature :

Annexe 07 : Fiche carrière NAFTAL



ACTIVITE AMONT
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

Fiche Carrière

IDENTIFICATION

Nom & prénom :
Matricule :
Date de Naissance :
Situation Familiale :
Adresse :
Téléphone :

Groupe sanguin :
Lieu :
Nombre D'enfants :

Date de recrutement :
Valeur diplôme :
Spécialité :
Fonction actuelle :
Echelle/Echelon :
Structure :
Localité :

Formation de base

Adresse établissement	Niveau	Diplôme	Spécialité	Date

Formation supérieure

Titre	Institut université	Mention	Année d'obtention

Formation complémentaire

Nature	Etablissement	Date début	Date fin

Langues

Langues	Niveau	Observations
Arabe		
Français		
Anglais		
Autres		

Carrière NAFTAL

Fonction occupée	Structure	Date début	Date fin

Carrière hors NAFTAL

Fonction occupée	Organisme employeur	Date début	Date fin

Mouvements

Motifs/position	Date début	Date fin

Réalisation majeures

Réalisation :

Publications

Publication :

Conférences/congés

Thème	Période	Lieu	Qualité

Enseignements

Enseignements :

Autres activités

Activités :

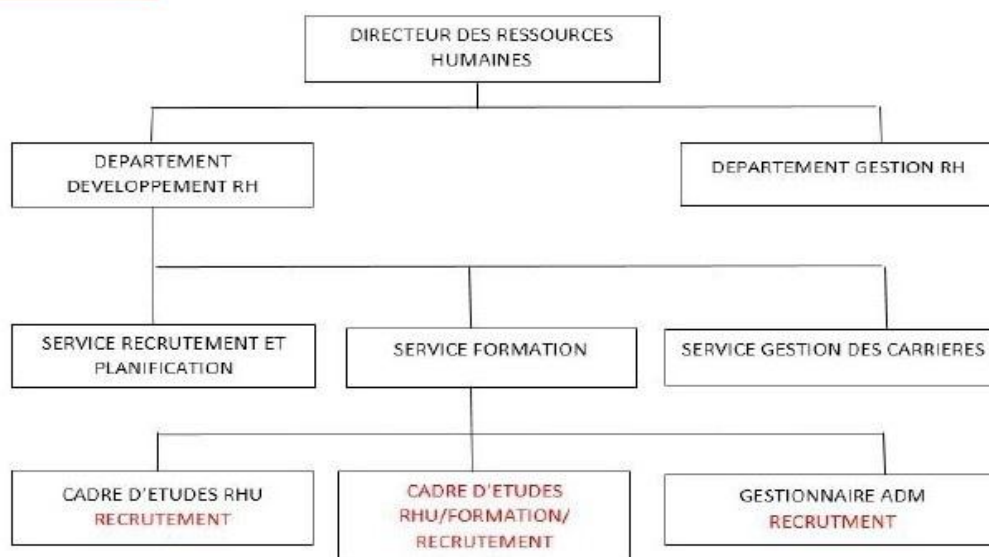
Annexe 08 : Fiche de poste :

FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

catégorie	Poste	référence
Echelle : 22	ACTIVITE AMT- Division CRD	Fonction : 16
	CADRE D'ETUDES RHU / FORMATION	

Titulaire : M
 Société : NAFTAL
 Activité : AMT
 Division : CRD
 Etablissement : NAFTAL EL-KHROUB
 Rattaché à : Chef de Département DEVELOPPEMENT DES RH

Place dans l'organisation



FINALITE

- Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre des actions de formations prévues dans le plan annuel, conformément aux orientations stratégiques de NAFTAL, en respectant les aspects qualité, détails, et budget alloué.

MISSIONS

Dans le cadre des règles de gestion en vigueur, le titulaire du poste est chargé de :

- 1- Recenser les besoins :
 - Recueillir les besoins identifiés par les structures
 - Les consolider
- 2- Prévoir le budget de formation
 - Evaluation des couts par actions de formation
- 3- Participer à la réunion du pré arbitrage intra structure
 - Analyser les besoins
 - Approuver les actions
- 4- Elaborer le plan de formation
 - Renseigner les canevas du plan
 - Transmettre le plan à la DRH amont pour validation
- 5- Mettre en œuvre le plan de formation validé
 - Etablir le cahier des charges de formation (+de 5 jours)
 - Contacter et négocier avec les organismes de formation
 - Démarrer l'action de la formation
 - Contribuer à l'élaboration des bilans mensuels (TBF) et du bilan annuel
 - Appliquer les procédures relatives au système du Management de la Qualité
- 6- Contribuer à l'évaluation de la formation
 - Evaluer à chaud : action sur la logistique et sur le contenu de la formation
 - Evaluer à froid : efficacité de la formation

PARTICULARITES DU POSTE

- 1- Encadrement : néant
- 2- Régime de travail : normal (8h 12h00- 12h30 16h00)
- 3- Déplacement : peu fréquents
- 4- Disponibilité : totale
- 5- Effectif géré : 353 salariés

RELATION DU POSTE

- Internes : structures NAFTAL dont Centres de formation intra entreprises
- Externes : organismes de formation- universités – CFK

EXIGENCES DU POSTE

- 1- Formation de Base : MASTER science sociale (bac+05)
- 2- Formation complémentaires : finances, Anglais, informatique
- 3- Expérience professionnelles : 03 ans en filière RH

CONNAISSANCES PARTICULIERS

- 1- Négociation
- 2- Droit social

DOMAINES DE COMPETENCES

- 1- Connaissances du domaine RH
- 2- Compétences technique RH
- 3- Compétences comportementales

VALIDATIONS

Le titulaire :	
Date :	signature :
Approbation du supérieur (N+1) :	
Date :	signature :
Approbation du (N+2) :	
Date :	signature :

DERNIERE DATE D'ACTUALISATION DE LA
FICHE DE POSTE

Table des matières

Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : la gestion des carrières.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : la carrière.....	7
I.1-1 : Qu'est-ce qu'une carrière ?.....	7
I.1-2 : la gestion des carrières.....	7
A- Les avantages de la gestion des carrières.....	8
B- Les outils de la gestion de carrière.....	9
I.1-3 : les étapes de la carrière.....	9
I.1-4 : la carrière et la mobilité.....	12
I.1-4-1 : la mobilité verticale.....	12
I.1-4-2 : la mobilité horizontale.....	13
I.1-4-3 : la mobilité latérale.....	13
I.1-4-4 : mobilité géographique.....	13
I.1-4-5 : carrières à double échelle.....	13
I.1-5 : Nouvelles carrières.....	14
A : les carrières intelligentes.....	14
B : Articulation du JE et du JEU.....	16
Section 2 : la gestion des carrières des différentes populations de l'entreprise.....	17
I.2-1 : Cadres / Non-cadres.....	17
I.2-2 : le plan de développement des ressources internes non cadres.....	17
I.2-3 : Gestion des talents.....	18
A. Qu'est-ce qu'un talent ?.....	18
B. Talent et haut potentiel.....	18
C. Des talents à la gestion des talents.....	20
C-1 : Approches et activités.....	20
C-2 : Recruter des talents.....	20
C-3 : Identifier les talents parmi les salariés.....	21
C-4 : Développer les talents.....	21
C-5 : Modèles d'identification et de développement des talents.....	21
C-6 : Talents : savoir ou ne pas savoir.....	22
I.2-4 : La fin de carrière.....	23
Section 03 : La problématique de la gestion des carrières : la carrière traditionnelle et le changement vers la carrière nomade.....	24
I.3-1 : la carrière organisationnelle (traditionnelle).....	25
A. Caractéristiques.....	25
B. Postulats du modèle.....	25
C. Les limites du modèle organisationnel.....	27
I.3-2 : vers une carrière nomade.....	28
A- contexte générale du nouveau modèle.....	28
B- Caractéristiques du nouveau modèle.....	28
C- Les situations de carrière selon ce modèle.....	30

1. Ancres de la carrière.....	30
2. Plateau de carrière.....	32
Conclusion.....	34
Chapitre 02 : la satisfaction au travail et la performance individuelle.....	35
Introduction.....	36
Section 01 : la satisfaction au travail.....	37
II.1-1 : définition.....	37
II.1-2 : Les perspectives de la satisfaction au travail.....	37
II.1-3 : pourquoi s'intéresser à la satisfaction ?.....	38
II.1-4 : satisfaction, implication et motivation.....	38
A. Satisfaction au travail.....	39
B. L'implication au travail.....	40
C. La motivation.....	41
D. Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/implication/motivation.....	41
II.1-5 : l'implication au travail comme un moyen de satisfaction.....	42
A. Pourquoi l'entreprise a-t-elle tout intérêt à avoir des salariés impliqués ?.....	42
B. Comment augmenter l'implication au travail ?.....	42
II.1-5 : les facteurs de la satisfaction.....	43
II.1-6 : Les effets de la satisfaction.....	44
II.1-7 : la satisfaction et la performance au travail.....	46
II.1-8 : Augmenter la satisfaction au travail.....	46
Section 02 : la performance humaine.....	48
II.2-1 : la notion de performance.....	48
A. Définition de la performance.....	48
B. Performance et objectifs individuel.....	49
C. Les types de performances.....	50
D. La performance humaine.....	51
E. Ce qu'il n'est pas/ Ce qu'il est.....	52
II.2-2 : L'évaluation de la performance humaine.....	53
A. Les critères d'appréciation des performances humaines.....	53
B. Les indicateurs de la performance humaine.....	54
C. Le processus de l'évaluation de performance d'un salarié.....	55
c-1 Fixation des objectifs individuels et des moyens d'action.....	56
c-2 Développement des compétences et évolution de carrière.....	56
c-3 Collecte des informations relatives à l'activité du salarié.....	56
c-4 L'entretien d'évaluation des résultats et des compétences.....	56
c-5 Implications en termes de rémunération et de gestion de carrière.....	57
c-6 Mise en cohérence globale des décisions individuelles.....	57
Section 03 : relation entre la gestion des carrières et la satisfaction au travail.....	58
Conclusion.....	60
Chapitre 03 : la pratique de la gestion des carrières et son impact sur la satisfaction des travailleurs.....	61
Introduction.....	62
Section 01 : Présentation de la branche carburants.....	63
III.1-1 : présentation de l'entreprise NAFTAL.....	63
III.1-1-1 : domaine d'activité.....	63
III.1-1-2 : évolution organisationnelle.....	64

III.1-1-3 : l'organisation de la société NAFTAL.....	67
III.1-2 : présentation de la branche carburants de NAFTAL (SPA).....	67
III.1-2-1 : principales missions de la branche carburants.....	68
III.1-2-2 : produits commercialisés.....	69
III.1-2-3 : moyens humains et matériels.....	69
III.1-3 : présentation de la DRH au niveau de NAFTAL/ branche carburant.....	71
III.1-3-1 : mission de la DRH.....	71
III.1-3-2 : organisation de la DRH.....	72
Section 02 : les pratiques de NAFTAL liées à la gestion des carrières.....	72
III.2-1 : la politique de recrutement.....	72
A. Cadre juridique.....	72
B. Procédure de recrutement.....	73
III.2-2 : Les principes de la mobilité.....	74
a. La promotion ou l'échelle.....	75
b. L'avancement au choix ou l'échelon.....	75
III.2-3 : la politique d'appréciation.....	77
III.2-4 : politique de formation.....	79
III.2-5 : la politique de la bourse de l'emploi.....	79
a. Définition et objectifs de la bourse de l'emploi.....	80
b. Institution de la bourse de l'emploi.....	81
c. Procédure de la bourse de l'emploi.....	81
III.2-6 : politique de l'intérim.....	83
a. Conditions d'exercice de l'intérim.....	83
b. Modalités d'application.....	84
Section 03 : l'étude sur le terrain.....	85
III.3-1 : Méthodologie de l'enquête.....	85
III.3-2 : analyse et présentation des résultats de l'enquête.....	87
1- L'analyse des résultats par le Tri à plat.....	88
2- L'analyse des résultats par tri croisé.....	110
III.3-3 : synthèse et recommandation.....	112
1- Synthèse.....	112
2- Quelques suggestions et recommandations.....	113
Conclusion	115
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	