



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**L'impacte de la gestion des carrières sur la mobilité du personnel
cas : NAFTAL**

Présenté par :

GAZOU Redouane

Encadré par :

Mr ACHIR MOHAMED

Membres de jury :

Président : Mr.OUALIKENE Selim professeur, UMMTO

Examineur : Mr.ABIDI Mohamed, MCB, UMMTO

Rapporteur : Mr.ACHIR Mohamed, MCB, UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciement

Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné la force, le courage, la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je remercie très sincèrement et très chaleureusement mon promoteur **M.ACHIR MOHAMED** de m'avoir encadré et d'être toujours disponible pour répondre à toutes mes questions et qui ne cesse de me guider et de m'orienter pour faire un bon travail.

je remercie aussi toute l'équipe de **NAFTAL** spécialement mon responsable du stage, pour avoir assuré la partie pratique de cette formation.

je remercie tout particulièrement et à témoigner toute m'as reconnaissances à mes professeurs de **l'université Mouloud Mammeri**, pour la formation enrichissante et pleine d'intérêt qu'il nous fait vivre durant ces cinq années au sein de l'institut des sciences économiques et de gestions.

Nous remercions également les membres du jury pour l'honneur qui nous font d'accepter d'évaluer notre travail et de participer à la soutenance.

Merci à toutes et à tous

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail :

A Allah tout puissant, qui m'a inspiré. Et m'a guidé dans le bon chemin, je vous
dois ce que je suis.

A mes très chers et adorables parents.

Vous avez été les piliers de ma vie, les personnes qui m'ont guidé, soutenu et
encouragé tout au long de mon parcours. Votre amour inconditionnel, votre
patience et votre dévouement ont fait de moi la personne que je suis aujourd'hui.

A ma chère grande sœur « AKILA » et Ces « enfants Malak, Raouf et
Razane » mes frères « Mohamed, Salim, Mouloud ».

Je suis tellement reconnaissant(e) de vous avoir dans ma vie et je vous remercie
pour tout le soutien, l'amour et la camaraderie que vous m'avez donnés tout au
long de notre parcours ensemble.

Ainsi que ma lumière de ma vie qui étais toujours là à mes côtés que ça soit dans
le mal ou dans le bien.

Et aux gens que j'aime et que je n'ai pas cités



Liste des illustrations



Liste des tableaux

Tableau01: Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....	8
Tableau02: les modèles de la Gestion des Ressources Humaines	12
Tableau N°03 : L'importance de la gestion des carrières	14
Tableau N°04 : L'évolution de la notion carrière	29
Tableau N°05 : Distinction entre une carrière classique et une carrière nomade	30
Tableau06 : étapes de plan de formation	36
Tableau 07 : Le processus de la rémunération.....	42
Tableau No 08 : Enjeux de la mobilité	47
Tableau No 09 : les finalités de la mobilité.	48
Tableau No 10 : freins et ressorts de la mobilité	51
Figure N° 01: La gestion des carrières au cœur de la GRH	13
Figure N° 02 : Le système de gestion des carrières	17
Figure N° 03: Les différentes étapes de la carrière	19
Figure N°04 : Les acteurs de la gestion des carrières	20
Figure No 05 : l'évaluation à 360 degrés	21
Figure 06 : les étapes du recrutement	34
Figure 07 : les étapes de la GPEC	40
Figure 08 : la pyramide des rémunérations	43
Figure No 09 : Filière promotionnelle.....	45
Figure N° 10 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.	50
Figure No 11 : Les différents types de mobilité	50
Tableau n°11 : répartition de l'échantillon selon l'Age.....	79
Tableau n°12 : répartition de l'échantillon selon le sexe.....	80
Tableau n°13 : Répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.....	81
Tableau n°14 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté.....	83
Tableau n°15: répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire.....	84

Liste des illustrations

Tableau n°16 : Perception des salariés par rapport aux pratiques de la gestion des ressources Humaines au niveau de NAFTAL.....	85
Tableau n°17 : Que pensez- vous de formation.....	85
Tableau n°18 : Acquisition de compétences à la fin de la formation	86
Tableau n°19 : l'équité de la politique de promotion	87
Tableau n°20 : Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du Personnel	88
Tableau n°21: Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?	89
Tableau n°22: Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans Votre entreprise ?	90
Tableau n°23: Etes-vous informés du suivie de votre carrière ?	91
Tableau n°24 : les plans de carrières en termes d'existence.....	92
Tableau n°25 : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre Entreprise ?	93
Tableau n°26 : Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?	94
Tableau n°27 : la qualité des relations entre les services.	95
Tableau n°28 : la qualité de circulation des informations	96
Tableau n°29 : la qualité de climat sociale de l'entreprise	97
Tableau n°30 : le niveau de satisfaction et le moral des salariés.....	98
Tableau n°31 : le taux d'absence des employés	99
Tableau n°32 : La qualité des relations sociales entre les employés	100

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure N° 01: La gestion des carrières au cœur de la GRH	13
Figure N° 02 : Le système de gestion des carrières	17
Figure N° 03: Les différentes étapes de la carrière	19
Figure N°04 : Les acteurs de la gestion des carrières	20
Figure No 05 : l'évaluation à 360 degrés.	22
Figure 06 : les étapes du recrutement.....	34
Figure 07 : les étapes de la GPEC	40
Figure 08 : la pyramide des rémunérations	43
Figure No 09 : Filière promotionnelle	45
Figure N° 10 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.	50
Figure No 11 : Les différents types de mobilité.....	50

Liste des illustrations

Liste des organigrammes

Organigramme N° 1 : La structuration de la branche carburant	59
Organigramme N°2 : Ligne de produit de la branche commercialisation.....	61
Organigramme N°3 : Schématisation de la branche G.P.L	63
Organigramme n°4 : Organisation du District et Commercialisation de T-O	67

Liste des graphes

Graphe n°01 : répartition de l'échantillon selon l'Age	79
Graphe n°02 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	81
Graphe n°03: Répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	82
Graphe n°04 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté	83
Graphe n°05 : répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire.....	84
Graphe n°06 : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?	85
Graphe n° 07: Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?	86
Graphe n°08 : Acquisition de compétences à la fin de la formation.	87
Graphe n°09 : l'équité de la politique de promotion.	88
Graphe n°10: L'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières.....	89
Graphe n°11 : Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?	90
Graphe n°12 : Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?	91
Graphe n°13 : Etes-vous informés du suivie de votre carrière ?	91
Graphe n°14 : les plans de carrières en termes d'existence.	93
Graphe n°15 : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?	94
Graphe n°16 : Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?	95
Graphe n°17 : qualité des relations entre les services	96
Graphe n°18 : la circulation des informations.	97
Graphe n°19 : la qualité du climat social de l'entreprise.....	98
Graphe n°20 : le climat social et le niveau de satisfactions des salariés de NAFTAL.....	99
Graphe n° 21: l'absentéisme.....	99
Graphe n°22 : la qualité des relations sociales entre les employés.	101



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....

CHAPITRE 1 : Notion sur la GRH et la gestion de carrière

Introduction

Section1: Aspects conceptuels et théoriques sur la gestion des ressources humaines.....

Section 2 : la gestion de carrière

Section 3 : pilotage de la gestion des carrières

CHAPITRE 2 : gestion de carrière et mobilité du personnel

Introduction

Section 1 : genèse et évolution de la pratique de la gestion de carrière

Section 2 : méthodes de la gestion de carrière

Section 3 : concept généreux sur la mobilité du personnel

Chapitre 3 : études de cas de gestion carrière au niveau de L'entreprise NATAL

Introduction

Section 1 : La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL.....

Section 2 : La gestion des carrières et la mobilité au sein de NAFTAL

Section 3 : les résultats de la recherche

Conclusion.....

Conclusion générale



Liste des abréviations



Liste des abréviations

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI: Contrat à Durée Indéterminée.

CLPB : Carburants, Lubrifiants, Pneumatique et Bitumes.

CMP : Centre, Multi Produit.

CSD : Centre de Stockage et de Distribution.

CTI : Centre de Traitement Informatique.

Dist com : district commerciale

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaine.

ERDP : Entreprise national de raffinage et de distribution des produits pétroliers.

GP : Gestion du Personnel

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié.

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

HSEQ : Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité

NAFTAL : Entreprise Pétrolière Algérienne spécialisée dans la distribution des produits pétroliers

PDG : Président Directeur Général.

RH : Ressources Humaine.

RH : Ressources Humaines.

SGT : Statut Générale du Travail.

SNFT : Statut Nationale de Transport Ferroviaire.

SONATRACH : Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Communication des Hydrocarbures.

Liste des abréviations

STPE : Société de Transport des Produits Energétiques

STPE : société chargé du transport des produits énergétiques



Introduction générale



L'évolution rapide du monde professionnel et des attentes des travailleurs a profondément transformé la manière dont les organisations gèrent la fonction ressources humaine (RH) et les carrières de leur personnel.

La gestion des ressources humaine et la gestion de carrière ne se limite plus à la simple progression linéaire au sein d'une entreprise, mais englobe désormais un éventail plus vaste d'opportunité, de choix et de défis pour les individus et les employeurs.

Dans ce contexte en mutation constante, il est essentiel de comprendre l'impact des ressources humaine et la gestion de carrière sur la mobilité du personnel, un sujet d'une importance cruciale pour la performance organisationnelle ; la satisfaction des employées et la compétitive sur le marché du travail.

La mobilité du personnel, qu'elle soit interne ou externe, devient de plus en plus courante et revêt différentes formes : mobilités vertical, horizontale, géographique, sectorielle, etc. elle est souvent le résultat de choix individuels, mais elle peut également être influencée par les stratégies de gestion de carrières mises en place par les organisations.

Dans ce mémoire, nous intéressons à la gestion des ressources humaines et à la gestion de carrière, les politiques de développement des talents et les pratiques de gestion des ressources humaines façonnent la mobilité du personnel aux niveaux des entreprises et des organisations.

Nous examinerons également les facteurs qui motivent les individus à rechercher des opportunités de mobilités et comment ces choix impactent leur performance. En parallèle, nous analyserons comment les entreprises peuvent tirer profit de la mobilité du personnel pour renforcer leur capitale et leur compétitivité sur le marché.

Ce mémoire se penchera sur les dernières tendances en matière de gestion de carrière, en mettant en lumière les enjeux actuels et les meilleures pratiques. En fin de compte, il visera à apporter des éclairages pertinents pour les professionnels des chercheurs intéressés par l'optimisation de la gestion de carrière et de la mobilité du personnel dans un monde professionnel en constante évolution.

Problématique : Comment la gestion de carrière influence-t-elle la mobilité et la rétention du personnel au sein des organisations ?

Introduction générale

Pour mieux répondre au problème exposé, il est important de poser une série de questions secondaires résumée comme suit :

- Qu'est-ce qu'une gestion des carrières et qu'elles sont les objectifs d'une telle démarche ?
- Quel impact peut avoir la mobilité et la promotion sur la gestion des carrières des salariés au travail ?
- Quelle est l'importance qu'accorde l'entreprise NAFTAL à la politique de gestion de carrière? Comment NAFTAL pratique-t-elle cette dernière ?

À travers cette recherche, nous tenterons de répondre par la démarche méthodologique suivante : une recherche bibliographique ayant trait aux différents aspects théoriques de la gestion des carrières et la mobilité du personnel, et une étude empirique, à travers une étude de cas au sein de l'entreprise NAFTAL, afin de recueillir les données nécessaires à notre recherche.

Cette méthodologie nous a permis de structurer notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la présentation de la GRH et gestion de carrière.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion des carrières et mobilité du personnel, tout en essayant d'identifier les liens existants entre la gestion des carrières et la mobilité des salariés.

Tandis que le troisième et dernier chapitre est une partie pratique consacrée aux résultats de notre étude empirique auprès de l'entreprise NAFTAL. Enfin, nous terminerons par une conclusion générale qui résume le travail réalisé et les perspectives envisagées.



CHAPITRE I:

Introduction à la GRH et à la gestion de carrière



Introduction

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission de management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.¹

Les ressources humaines peuvent contribuer fortement à la réalisation des objectifs et au profit de l'organisation. En bref, la gestion des ressources humaines signifie l'utilisation optimale des ressources humaines disponibles et attendues. De l'efficacité, des capacités et des expériences de cet élément humain et de son enthousiasme pour le travail dépend l'efficacité de l'organisation et son succès dans la réalisation de ses objectifs. Par conséquent, les spécialistes en gestion souhaitent établir des principes et des fondements qui aident à tirer le meilleur parti de chaque individu dans l'organisation grâce à la gestion des ressources humaines. Ces fondements commencent par la planification, la sélection, la formation, les incitations, l'évaluation et tout ce qui touche à l'élément humain

Dans ce chapitre nous allons clarifier quelques généralités importantes, et il sera divisé en trois sections dont la première a pour but de donner un aspect théorique sur la gestion des ressources humaines où l'on traite de la définition, de l'histoire, de l'objectif et des enjeux de la gestion des ressources humaines. Gestion des ressources, ainsi que des modèles de gestion des ressources humaines.

La deuxième section vise à détailler et comprendre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans la dernière section, nous parlerons de la GRH dans les organisations publiques.

¹ Peretti J.M (2015) «gestion des ressources humaines» 20^e édition, Paris, Vuibert. P1

Section 1 : Aspects conceptuelles et théoriques de la gestion des ressources humaines

La GRH est l'une des fonctions les plus importantes de la gestion car elle se concentre sur l'élément humain, qui est la ressource la plus précieuse pour la gestion et la plus influente sur la productivité. La gestion et le développement des ressources humaines sont considérés comme une pierre angulaire dans la plupart des organisations, car ils visent à renforcer les capacités organisationnelles et à permettre aux entreprises d'attirer et de qualifier les compétences nécessaires capables de faire face aux défis actuels et futurs.

1. Définition

a) Définition des ressources humaines

Les RH peuvent être définies comme un ensemble de pratique de gestion, dans le but de mobiliser et de développer les RH afin d'obtenir une meilleure productivité et meilleure qualité de travail.

Selon Y. Emery, F. Gonin, le terme « RH » désignant le personnel d'une institution, les collaboratrices et collaborateurs. Dans une acceptation plus étroite, par exemple dans les

« Aspects des RH », il s'agit des questions non administratives dans la GRH, notamment tous les processus qui contribuent à parfaire les performances des collaborateurs, développer leurs compétences et leurs parcours professionnel»²

b) Définition de gestion du personnel

La gestion du personnel (GP) regroupe toutes les fonctions administratives nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines, il s'agit des opérations de segment pour la fonction RH, qui couvre les affaires administratives, juridiques et contraignantes.

c) Définition de la gestion des ressources humaines

La GRH couvre davantage d'aspects liés à la dynamique des RH. Cette dynamique est stimulée par la recherche d'une adéquation permanente entre les besoins métiers de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle dépend aussi d'un intérêt à établir une justice entre l'apporte ses ressources et ses salaires.²

² Y. Emery, F. Gonin (1999), « dynamiser les ressources humaines », une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Édition, presses polytechniques et universitaires romandes. P13

Chapitre I: Introduction à la GRH et à la gestion de carrière

Il existe de nombreuses définitions de la GRH:

« Appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions de personnel. Ces processus peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects de «RH».³

« La GRH est un ensemble Des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspond à ses besoins en quantité et qualité»⁴

P.Rousse la définit la GRH comme: l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans la quelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise».⁵

d) Définition de Fonction des Ressources Humaines

La FRH est un des acteurs parmi d'autres de la gestion des ressources humaines. C'est aussi l'occasion de revenir sur les évolutions contextuelles dans lesquelles se déploient les pratiques de GRH et évoluent ceux qui exercent cette fonction.⁶

³ Y. Emery, F. Gonin (1999), « dynamiser les ressources humaines », une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Édition, presses polytechniques et universitaires romandes. P13

⁴ . Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Dunod. Ces derniers précisent que cette définition

⁵ 5J n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant. P5

⁶ Cours Mme Kasri- Boudache. S L3 GRH < fondement du management des ressources humaines >.

Tableau01: Gestion du personnel et gestion des ressources humaines:

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

Source : adapté de Cerdin J.L (2000), *vade Mecum, «gérer les carrières»*. Édition EMS, management & société. P17.

3. L'évolution de la gestion des ressources humaines⁷

D'après Alain Meignant l'objectif essentiel de la GRH est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible. La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la GRH a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, démobilisation.

⁷ <http://cursusdescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html>. consulté le (19/05/2022)

Chapitre I: Introduction à la GRH et à la gestion de carrière

L'évolution des cadres en fonction personnel peut se résumer comme suit:

- **1870à 1918 (les délégués du personnel sont apparus en 1917) :** il n'y avait quequelquesdépartementsspécialisésdanslafonctiondupersonnel.Cesontprincipalement des centres d'éducation, le recrutement et traitent des activités sociales et localement se dirigeant à payer les salaires des employés n'était pas là, au sens strict du terme, le service des RH.
- **1945 à 1960 :** la complexité des systèmes dicte la naissance du temps que l'on appelle a une fonction personnelle.

En plus de la fonction de personnel, etétait le chef d'état-major, qui se limite principalement au personnel de direction et les salaires, les heures supplémentaires et d'autres importants...était le chef de l'avocat général du personnel choisi en raison des inexpérience en droit du travail.

L'administration publique ne conserve que la gestion de la rémunération des administrateurs exécutifs de haut niveau.

- **1960à1975:** la fonction personnelles 'étend progressivement à la gestion des relations sociales. On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale. On commence peu à peu à par lerde ressources humaines.
- **1975 à 1985 :** il est une période de gestionnaires. Bien que les gestionnaires du bureau du personnel représentant 18% de l'armée en 1972, ils ne sont pas plus de 5% en 1985.Les avocats étaient 48% en1972 – ce n'est plus que 9% en1985 contre les cadres quin'étaientque34% en 1972 pour passer 45%EN1985.

41% des salariés managers en 1985 étai en tissu d'une autre fonction de l'entreprise. La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource pour améliorer et non facile en termes de cout qui doit être réduit.

Brièvement, le directeur du personnel doit être à la fois un psychologue, un sociologue, un homme de marketing (dans la vente des esidées), un avocat (il doit être un spécialiste de la législation sociale), un financier (il doit être évaluer sur la base des risques financiers), et une enseignant pour pouvoir

transmettre un message, et un ordinateur (collecte et traiter l'information). Enfin, le directeur de personnel doit aussi et surtout avoir la culture d'entreprise de l'être humain.

3.1 Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines

L'une des fonctions les plus importantes de la gestion est l'accent mis sur l'élément humain, et pour cela, elle vise à:

- Renforcement des capacités organisationnelles.
- Permettre aux ministères, aux organisations gouvernementales et non gouvernementales d'attirer et de qualifier les compétences nécessaires.
- Les ressources humaines peuvent contribuer fortement à la réalisation des objectifs et au profit de l'organisation.
- Il s'agit de l'utilisation optimale de l'élément humain disponible et attendu sur l'efficacité, les capacités et l'expertise de cet élément. Comme les fondements de la sélection de l'élément humain commencent par la planification, la sélection, la formation, les incitations et l'évaluation.
- Attirer et sélectionner des ressources humaines capables d'atteindre les objectifs de l'organisation
- Bien présenter l'organisation pour que les demandeurs d'emploi aient envie d'adhérer l'organisation.
- Retenir les personnes qui réussissent dans les processus de sélection.
- La stabilité de la main-d'œuvre dans l'organisation.
- Motiver les individus, développer leurs capacités et leurs compétences, leur fournir de nouvelles compétences et de nouveaux matériaux pour y parvenir et les aider à communiquer vers la performance souhaitée.
- Augmenter l'efficacité de la production qui atteint les objectifs de l'organisation et les objectifs des employés
- Aider à développer des solutions appropriées à tous les problèmes de travail.
- Établir des politiques et des règlements équitables qui régissent la relation entre les employés et l'institution.

3.2 Les enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines

La «bonne gestion des ressources humaines» est désormais celle qui contribue à la performance de l'entreprise (Ulrich, Brockbank, 2010).

Défis auxquels est confrontée la gestion des ressources humaines quant à son unité, sa performance et sa capacité à gérer les contradictions:

- **L'unité** parce que la gestion des ressources humaines semble de plus en plus fragmentée.
- **Performance**, où il convient de se poser la question de sa contribution à la performance globale de l'entreprise, ce qui l'amène à fixer des normes pour mesurer son activité.
- **Gérer les écarts** entre l'économique et le social ainsi que le développement des compétences locales et globales, la réduction des coûts, la flexibilité et la continuité.

3.2.1 Les modèles de la Gestion des Ressources Humaines

3.2.1.1 Le premier modèle est instrumental

Ce modèle confirme des outils et des techniques (emploi, récompenses, reconnaissance, etc.) Qui permet à l'organisation d'obtenir les ressources humaines dont vous avez besoin. Le développement des ressources humaines est un expert de ces techniques. Ces techniques visent à fournir des catalyseurs générant des comportements souhaitables;

3.2.1.2 Un modèle de l'arbitrage managérial

Il comprend des représentants "stratégiques" qui défendent leurs intérêts et négocient en permanence leur participation. Ils manipulent les politiques de l'organisation en fonction des risques et des opportunités qu'elles présentent pour eux. Le DRH doit tenir compte des stratégies des différents acteurs pour mettre en œuvre les politiques de GRH;

3.2.1.3 Un modèle de gestion des contradictions

Ce modèle cherche à mobiliser les idées d'autres disciplines des sciences sociales pour comprendre l'homme au travail dans toutes ses dimensions symboliques, inconscientes, Émotionnelles, etc., qui peuvent dépasser le cadre d'une organisation pour comprendre ce qu'elle fait.

Il est possible de différencier trois modèles de la GRH (d'après J.Barbet) que nous

Chapitre I: Introduction à la GRH et à la gestion de carrière

synthétisons dans ce tableau:

Tableau02:les modèles de la Gestion des Ressources Humaines

Model GRH	Instrumental	Arbitrage managerial	Gestation des contradictions
Enjeux	*Acteur conditionnable *convergence des intérêts harmonie	*acteur politique *convergences-divergence sarbitalblesàlongterme. *harmonie à construire	*acteur rationnels et irrationnel *convergence /divergences «essentiels «à gérer en permanence
Changement et intervention	*acteur clé ; drhexpert *changement volontairepro grammécentr alement	*acteur clé : management *changement programmé et négocié, initiative managériale	*acteur clé: historique, prisee compte du rôle de l'analyse *changementcentral etlocal :ordretdésordre
Saviors	*behaviorisme et positivisme *application de connaissances techniques GRH	*analyse politique *évaluation des contextes et des jeux des acteurs pour trouver solutions contingents	*multi- théorisation(sociolog ie,économie, histoire, psychanalyse...) *cadres conceptuels d'élucidation des contradictions

Source:J.Cadin,F.Guérin,F.Pigeyre,J.Pralong(2012),dans«GRH.Gestiondesressourceshumaines,pratiqueetélémentde théorie»,4^eédition,Paris; Bunod.

Section 2 : La gestion des carrières au cœur de la GRH

Chapitre I: Introduction à la GRH et à la gestion de carrière

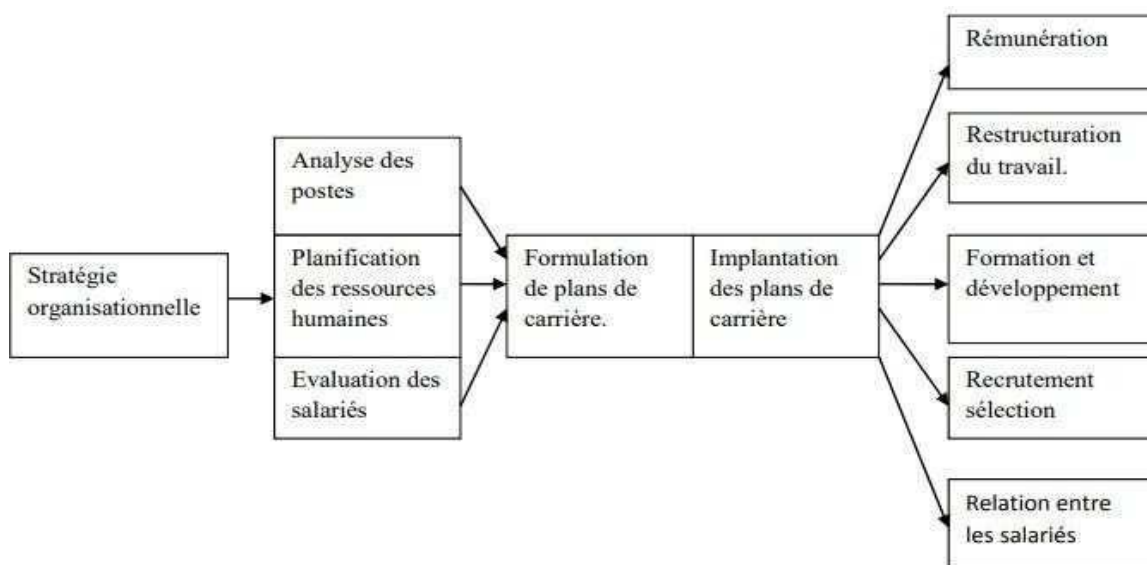
Cette section va nous permettre de connaître la place de la gestion des carrières dans la politique de GRH tout en précisant son importance ainsi que ses liens avec les autres activités des ressources humaines.

1. La place de la gestion des carrières dans la GRH

Le système de gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois selon⁸:

- **L'approche consensuelle**
- Son objectif est de répondre aux besoins des salariés et des employeurs. Cette approche contribue à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée**

Elle recherche à la fois la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle et la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines. La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines comme le montre la figure ci-dessous



Source : GUERIN et Wils (1992), op. Cit, p50

2. L'importance de la gestion des carrières

⁸ CERDIN Jean-Luc (2000), Op.cit., p24.

Chapitre I: Introduction à la GRH et à la gestion de carrière

Pour Sylvie St-Onge, la gestion des carrières est importante tout d'abord, parce que de nombreux entrepreneurs et dirigeants de petites entreprises vont partir à la retraite. Préparer leur relève devient primordial si l'on veut éviter que ces entreprises cessent leurs activités, soit par absence de reprenneur, soit parce que la succession ne se passe pas bien. Ainsi, la gestion des carrières permet de maintenir une structure économique dynamique, stable et créatrice d'emplois au sein d'une société⁹.

Pour les organisations, la gestion des carrières est une pratique importante dans un contexte où l'accent est de plus en plus mis sur la gestion des talents. Pour améliorer la compétitivité, les organisations devraient cibler des collaborateurs aux qualités naturelles utiles au fonctionnement de l'entreprise et les préparer à occuper des postes clés dans l'organisation. La gestion de carrière est également un excellent moyen de motiver et de fidéliser les employés.

Enfin, la gestion des carrières joue un rôle important sur le plan individuel dans l'entreprise. Elle permet à chacun de répondre à ses besoins d'apprentissage et de progression en lui offrant des perspectives à court et à moyen terme. Il peut ainsi assumer de nouvelles responsabilités et relever de nouveaux défis. En fin de compte, on réalise que les personnes qui ont le sentiment de réussir leur carrière et d'avoir une bonne employabilité sont aussi celles qui s'épanouissent dans les entreprises qui soutiennent le développement professionnel de leurs salariés.

Tableau N°03 : L'importance de la gestion des carrières

L'importance de la gestion des carrières	
Pour la société	Pérenniser le tissu industriel et économique. Assurer la relève des entrepreneurs et des entreprises familiales
Pour l'organisation	Améliorer sa compétitivité. Préparer la succession aux postes clés. Motiver et retenir les salariés.
Pour l'employé	. Satisfaire ses besoins de croissance professionnelle. Relever de nouveaux défis.

Source : Sylvie St-Onge et autres (2017), Op. cit, p 237.

⁹ Sylvie St-Onge et autres (2017), Op. Cit, p 237.

3. Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH

Compte tenu de son importance, la gestion des carrières est un élément intégrant de la gestion des ressources humaines et elle est étroitement liée aux autres éléments fondateurs de la gestion des ressources humaines¹⁰. Nous citerons comme suit la relation existante entre la GC et certaines activités de GRH.

3.1 La relation avec l'emploi

C'est de trouver un poste adéquat en fonction des compétences et des envies des salariés tout en tenant compte les possibilités et les besoins de l'entreprise. Autrement, c'est d'affecter La bonne personne dans le bon endroit. Le concept de compétence s'avère important dans cette relation, car elle représente l'élément commun entre les exigences du poste et les compétences disponibles. Pour que l'entreprise dote des compétences indispensables, certaines démarches sont mises en place afin d'identifier les besoins sur la base de l'évolution de l'activité. On trouve par exemple les référentiels de métiers/compétences qui devront être utiles pour voir vers quels postes le salarié va pouvoir évoluer, ainsi que pour définir s'il a développé et acquis les compétences nécessaires pour son poste actuel avant de lui proposer toute promotion. Il est également important d'effectuer une évaluation des compétences des salariés pour voir vers quel poste les faire évoluer.

3.2 La relation avec la formation

Après évaluation de salarié, nous serons quelles formations il devra suivre pour pouvoir accéder au poste donné. Ces formations sont destinées à acquérir ou à renforcer les compétences requises par les emplois telles qu'elles sont décrites dans les référentiels métiers /compétences. L'analyse des besoins en formation fait de plus en plus partie des projets d'évolution de carrières alignés sur les objectifs économiques des entreprises. L'entreprise pourrait déjà prévoir les formations liées aux projets professionnels de ses salariés ainsi qu'aux évolutions de carrières qu'elle leur propose. Cela n'empêche pas les employés de demander de manière proactive leur propre formation qui doit être approuvé évidemment par l'employeur.

¹⁰ Tania Saba et Simon L. Dolan (2013), «La gestion des ressources humaines», 5^e édition, Broché, p 352

3.3. La relation avec la rémunération

En effet, reconnaître la compétence c'est aussi la rémunérer. C'est dans cette mesure que l'entreprise peut prendre en compte l'évolution des compétences de ses salariés dans son système de rémunération. Cela permet de donner du sens à leurs efforts, tout en leur permettant d'être reconnue pour leur différence et diversité de leur trajectoire, ainsi que pour leurs parcours et leur implication. Même si l'entreprise ne décide pas d'individualiser les rémunérations, la gestion des carrières y est liée à cause des mutations qu'elle crée : changement de métier, promotion, etc.

3.4. La relation avec l'évaluation¹¹

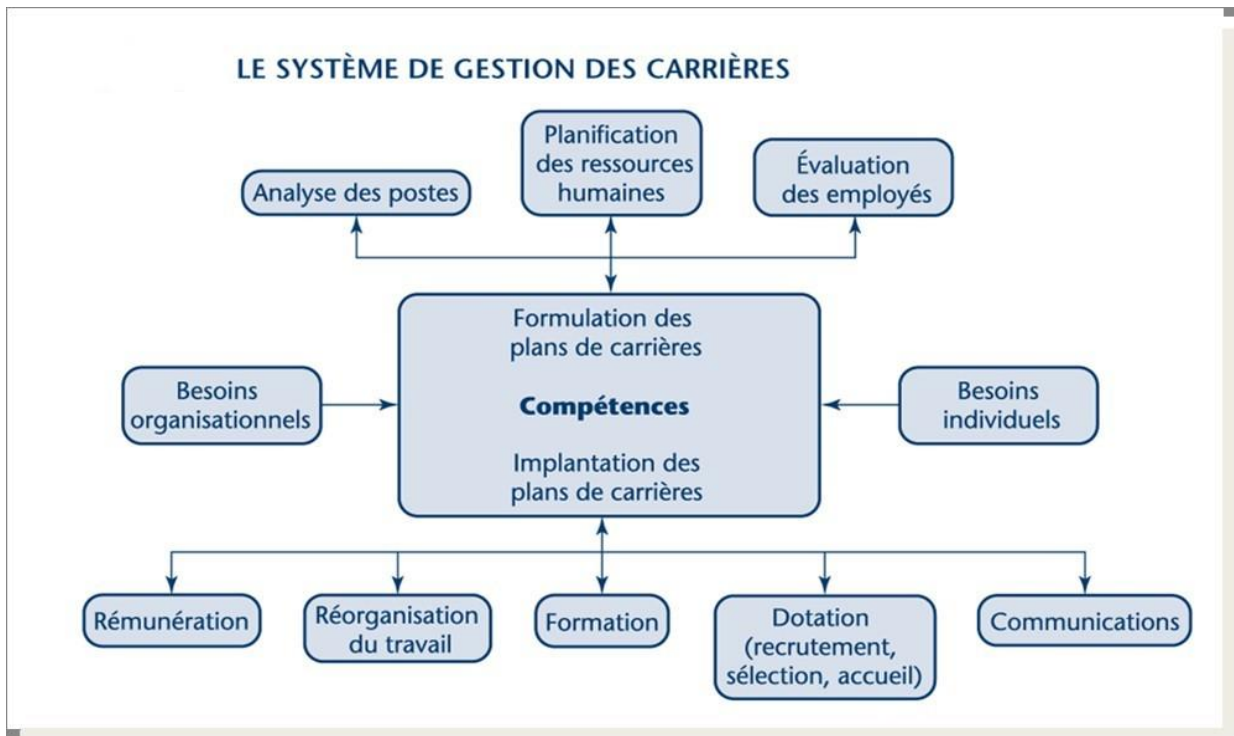
L'évaluation permet d'apprécier au niveau individuel le potentiel d'évolution des ressources humaines pour progresser dans l'organisation ou accompagner des changements stratégiques.

Le processus d'évaluation se caractérise par différentes étapes parmi celles-ci on y trouve le développement des compétences et évolution de carrière ; cette phase est la phase de suivi de l'avancement des activités de l'employé. Cela comprend le suivi des performances de l'individu et des moyens mis à sa disposition. Certaines organisations planifient des entretiens au cours de l'année pour évaluer si l'employé est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

Une autre étape de processus d'évaluation c'est l'implication en termes de rémunération et de gestion de carrière ou les résultats de l'évaluation influencent deux catégories de pratiques de GRH. La première relève de la rétribution du salarié. La deuxième 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.

¹¹MichelFerrary(2014), « Management desRessourcesHumaines,Entre marché dutravail etacteursstratégiques »,DUNOD, p229-257.

Figure N° 02 : Le système de gestion des carrières



Source : ST-ONGE. S (2004), « Relever les défis de la gestion des ressources humaine », 2e édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, p. 300

Cette section nous a permis de connaître la position de la gestion des carrières dans la politique de GRH, son importance ainsi que ses liens avec les autres activités RH.

Section 3 : Pilotage de la gestion des carrières

Au cours de cette section, nous allons présenter les étapes de la carrière et nous enchaînerons avec les acteurs ainsi que les outils de la gestion des carrières.

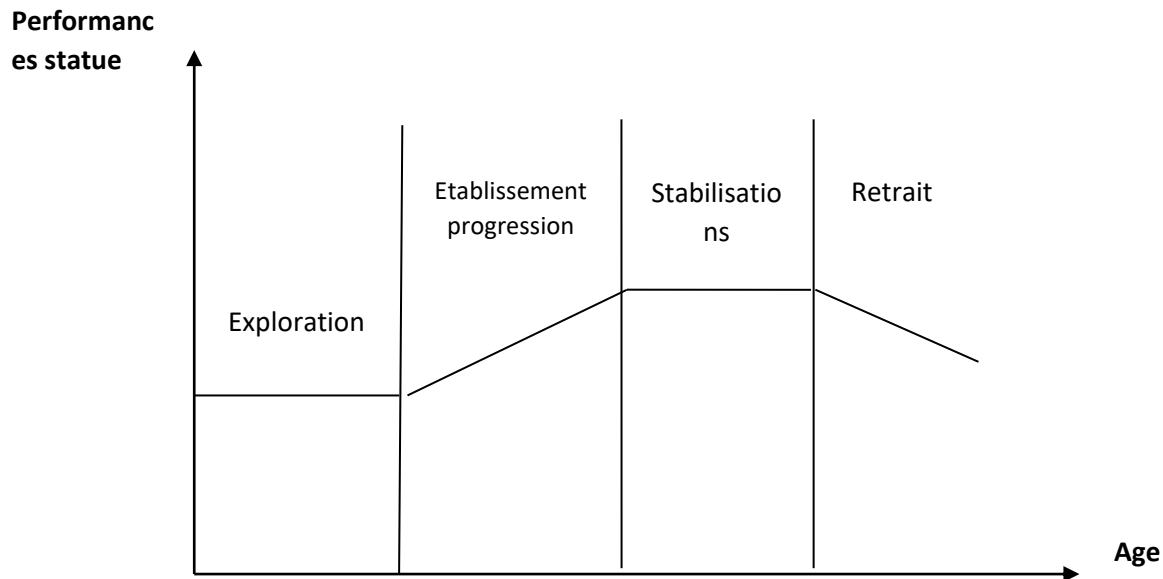
1. Les étapes de la carrière

HALL découpe la carrière en quatre grandes étapes¹² :

- **La période l'exploration** : en début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.
- **L'établissement et l'avancement** : ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou transferts
- **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.
- **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.

¹² Cité par CERDIN Jean-Luc, (2000), « Gérer les carrières » édition EMS, Paris, p109.

Figure N° 03: Les différentes étapes de la carrière



Source : Cité par CERDIN Jean-Luc (2000), Op cit, P110

2. Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières dispose de différents acteurs et outils.

2.1. Les acteurs de la gestion des carrières

Dans une entreprise, la gestion de carrière d'un individu implique l'intervention de différents acteurs :

3.1.1. Le salarié lui-même

Il exprime ses ambitions à long terme et ses objectifs d'évolution plus immédiats à travers différents types d'entretien (d'évaluation de la performance, de carrière, d'orientation professionnelle) et en se fondant sur les informations utiles tirées de sa participation à différents exercices d'évaluation (bilan de compétence, centre d'évaluation, séminaire de carrière)¹³.

3.1.2. La direction des ressources humaines (DRH)

La DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les

¹³ Charles-Henri DesHorts (2015), «RH au quotidien, 100 fiches», 2^e édition, DUNOD, Paris, p 456.

attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière. La DRH doit donc préparer et coordonner les évolutions de carrières en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation.

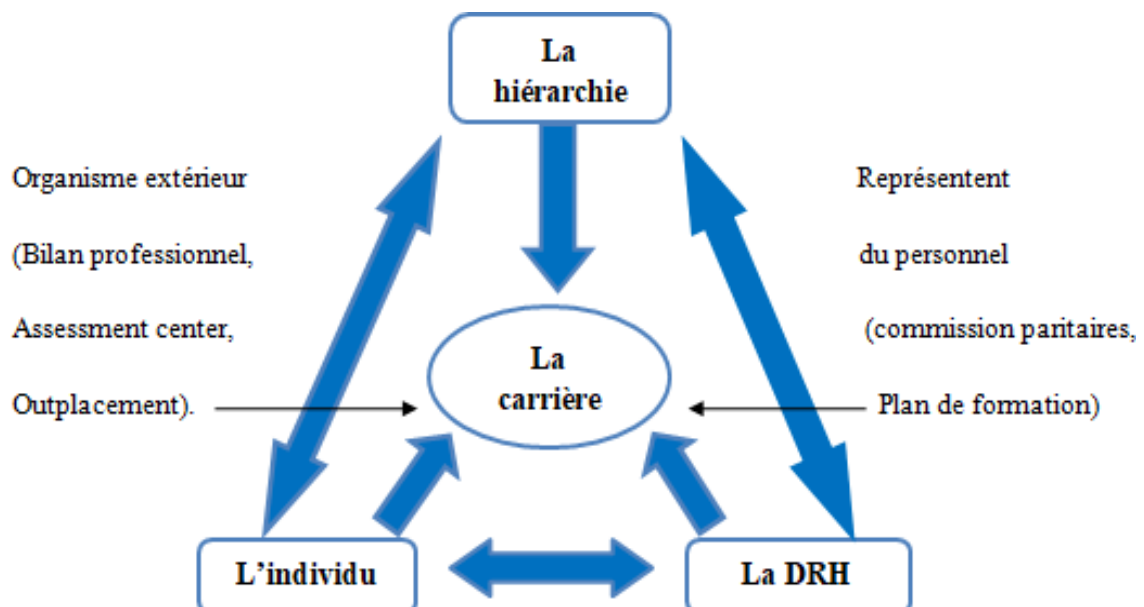
3.1.3. Le responsable hiérarchique

Son rôle dans la gestion des carrières du salarié est liée pour l'essentiel à la pertinence de son appréciation vis-à-vis ses collaborateurs. Le responsable hiérarchique est la personne la mieux placée pour évaluer les compétences, les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation¹⁴.

3.1.4. Les acteurs périphériques

D'autres acteurs interviennent d'une manière plus ou moins distantes dans la carrière du salarié. Il arrive que l'entreprise ainsi que le salarié font appel à des prestataires extérieurs spécialisés dans les bilans de compétences par exemple, l'évaluation, l'outplacement, ... pour aider en particulier le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. En interne, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié.

Figure N°04 : Les acteurs de la gestion des carrières



Source : CO COMPOY Eric et autres (2008), Op cit, p125.

¹⁴ COMPOY Eric et autres (2008), Op cit, pp124-125

2.2. Les outils de la gestion des carrières

Les outils de la gestion des carrières sont extrêmement nombreux. Ces outils peuvent être divisés en ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des employés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière¹⁵.

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

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des employés permettent aux entreprises d'établir leurs décisions relatives à la mobilité. Nous présentons ici ces principaux outils.

- **Assessment center** : l'Assessment center est un dispositif complexe qui permet d'attribuer un potentiel d'amélioration à une personne en identifiant ses forces et ses faiblesses à l'occasion d'une série d'observations de son comportement et de ses performances dans un univers de tâches et de processus fortement structuré¹⁶.
- **L'entretien annuel d'appréciation** : L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées¹⁷ :
 - **Introduction** : Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.
 - **Bilan de l'année par l'évalué** : Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.
 - **Evaluation par le responsable** : C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.
 - **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations** : Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.
 - **Aborder l'avenir** : C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

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

¹⁵Guérin et Wilsцитé par CERDIN Jean-Luc, (2000), Opcit, p171.

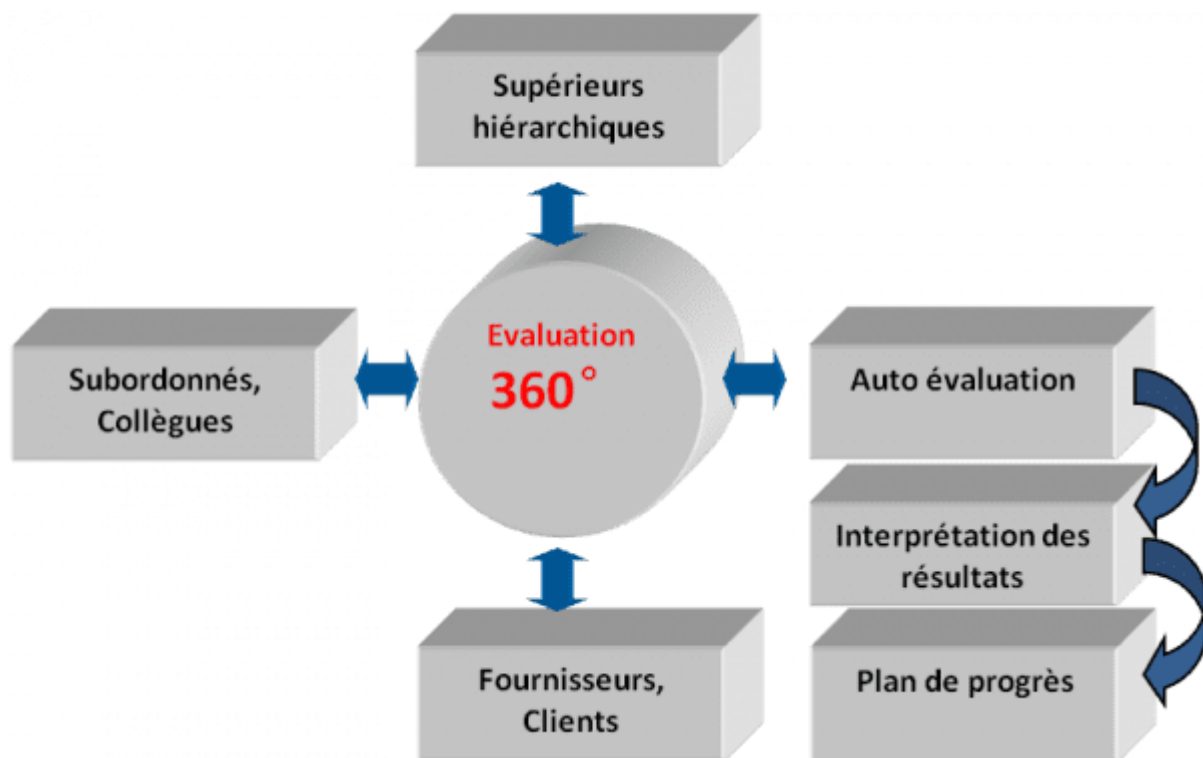
¹⁶Charles-Henri (2015), Opcit, p465.

¹⁷CERDIN Jean-Luc (2000), op.cit., p173.

- **Évaluation à 360 degrés** : La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

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

Figure No 05 : l'évaluation à 360 degrés.



Source : <https://www.coindusalarie.fr/salaire/evaluation-360>

- **Les comités de carrière** : Ces comités réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchiques donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une « capitalisation

collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

- **La revue des potentiels** : Des comités de carrière spécifiques sont réservés aux hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme. Les décisions sont fondées notamment sur l'analyse des compétences des personnes exprimées, par exemple, dans le cadre d'un Assessment center.

2.2.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés

Les outils d'accompagnement des projets des salariés répondent à leurs attentes pour assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, tant en interne qu'en externe.

- **Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière** : L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines. Ces entretiens peuvent être : - Entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir. - Entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié. Il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.
- **La bourse des emplois** : Il s'agit généralement d'un descriptif détaillé du poste avec les informations nécessaires pour postuler. Tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dans la bourse de l'emploi. Sa mise à jour est généralement mensuelle.
- **Les cartes des métiers** : Elles permettent aux employés de visualiser les zones de mobilité au sein l'entreprise. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Ces cartes des métiers identifient les cheminements possibles à travers des passerelles qu'elles matérialisent. Elles s'appuient sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.
- **Le bilan professionnel ou de compétences** : Il permet au salarié de définir son projet professionnel et de lui présenter une orientation de carrière qu'il pourra suivre. Le bilan de compétences donne aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut

analyser son parcours professionnel et extra-professionnel pour identifier l'ensemble de ses compétences et de capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

- **L'outplacement** : C'est un outil d'accompagnement du départ des salariés, il aide le salarié à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise. L'outplacement représente une démarche volontaire à la fois de l'entreprise mais aussi de salarié qui part.

Dans cette dernière section, nous avons surtout passé en revue les étapes de la carrière, les acteurs qui y participent ainsi que les principaux outils de la gestion des carrières.

Conclusion

La gestion des carrières est l'un des paramètres fondamentaux de la GRH, elle permet à l'organisation de maintenir et développer ses ressources humaines et d'acquérir de nouvelles compétences, mais elle vise surtout l'épanouissement des salariés au travail en leur offrant les possibilités de promotion et de mobilité, qui sont considérées comme d'importantes sources de motivation. C'est ce lien entre gestion de carrières et motivation du personnel qui nous intéresse le plus dans cette recherche. Pour ce faire, nous allons dans le chapitre suivant passer en revue la littérature portant notamment sur ce lien.

Chapitre II:
Gestion de carrière et mobilité du
personnel

Introduction

La gestion des carrières et la mobilité du personnel sont des aspects essentiels de la gestion des ressources humaines. Elles visent à accompagner les employés dans leur développement professionnel, à favoriser leur épanouissement et à répondre aux besoins changeants de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous explorons les pratiques de gestion des carrières et de mobilité du personnel. Nous examinons les différentes approches utilisées pour planifier et gérer les carrières des employés, ainsi que les avantages et les défis associés à ces pratiques.

La gestion des carrières comprend des éléments tels que la planification des carrières, le développement des compétences, la gestion des performances et la mobilité interne. Elle vise à aider les employés à identifier leurs objectifs professionnels, à développer les compétences nécessaires pour les atteindre et à progresser dans leur carrière au sein de l'organisation.

La mobilité du personnel, quant à elle, concerne les opportunités de déplacement et de changement de poste au sein de l'organisation. Elle peut inclure des promotions, des mutations, des rotations de postes ou des affectations temporaires. La mobilité du personnel offre aux employés la possibilité d'explorer de nouvelles responsabilités, d'acquérir de l'expérience dans différents domaines et de développer leurs compétences.

Section1 : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières

Dans cette section nous allons présenter brièvement l'évolution de la gestion des carrières à travers le temps, quelques définitions des concepts de carrières et de gestion de carrières, ainsi que la présentation de ses principaux objectifs.

1. Bref historique sur la gestion des carrières

Ce bref passage sur l'historique de la gestion de carrière commence une phase d'émergence, puis la décennie 60-70 et comme dernière phase à partir des années 80 à nos jours¹.

1.1. Emergence

Le terme « carrière » ne constitue pas un objet d'étude nouveau. Depuis bien longtemps déjà, elle faisait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail pour quelqu'un d'autre. Cependant, chaque salarié a dû être maître de sa propre carrière et progresser, c'est-à-dire, il a dû se charger de sa propre carrière en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché du travail.

Au cours des années 1960, la GRH jouait un rôle très limité dans les organisations et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de chercher des solutions en interne, telle que des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des employés à leurs services.

1.2. Décennie 1960 et 1970 (les années de croissance)

La situation économique favorable au cours des années 1960 et 1970 a contribué à l'émergence du concept de la carrière. Avec la demande pour les postes dans la hiérarchie qui augmentait, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion de carrière de cette époque revenait alors à tracer les étapes que l'employé devait scrupuleusement suivre.

1.3. De 1980 à nos jours

Depuis le début des années 1980, le développement des technologies et la mondialisation des marchés ont entraîné des changements fondamentaux dans le milieu de

¹ SEKIOU et autres (2001), « Gestion des ressources humaines », 2^e édition de Boeck université, Montréal, p367.

travail. En effet, les employeurs sont inclinés à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui sont pleinement engagés dans le développement de la carrière de leurs employés en place ont un long avantage sur les autres dans leur extension et leur rentabilité. Les salariés sont désormais confrontés à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur évolution de carrière. Le tableau ci-dessous résume l'évolution qu'a connue la notion de carrière au fil des temps :

Tableau N°04 :L'évolution de la notion carrière

Années 1960 Années 1980		
La carrière fait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail.	Dans une période de planification des HR, la carrière ait référence au cheminement conjoint de salarié et e l'organisation dans la temps	Les individus s'investissent dans le développement de leur carrière et les entreprises favorisent le développement des capacités de leur employer.

Source : CHLOÉ Guillot-Soulez (2014), « La gestion des ressources humaines», 7e édition, Gualino L'extenso éditions, Paris, p 5

2. Carrière organisationnelle et carrière nomade

La transformation des organisations, l'émergence de l'employabilité ainsi l'évolution des attentes des individus ont conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière, laissant place à des carrières plus diversifiées et plus nomades.

2.1. La carrière organisationnelle (classique)

Selon HALL et SCHIN, La carrière organisationnelle est envisagée comme « Une progression linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieur d'une industrie donnée »².

Dans sa vision classique, la carrière s'entend comme un processus d'évolution professionnelle. Elle est caractérisée par une relation de long terme entre l'individu et l'entreprise ajoutant à cela l'intervention de la fonction RH dans le parcours des individus⁴.

² Assâad EL AKREMI et autres (2006), « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel », De Boeck, p143.

2.2. La carrière nomade (sans frontières)

Pour Gingras et autres (2006)³, la carrière « sans frontières » désigne un parcours professionnel où s'articulent plusieurs postes, très divers dans leur nature et leur durée et surtout, traversent les contraintes structurelles (les frontières) d'une même organisation. Il s'agit donc d'une carrière caractérisée par une forte mobilité, des changements d'emplois et même des domaines fréquents, avec un mouvement horizontal prédominant dans plusieurs organisations. Dans sa vision nomade la carrière est conçue comme un cheminement individualisé, autrement, c'est à l'individu de faire ses propres choix en ce qui concerne sa carrière et non plus l'organisation qui l'emploie.

Tableau N°05 : Distinction entre une carrière classique et une carrière nomade

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
Relation à l'entreprise	Long terme	Changement 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 acquisition d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

Source : CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines», (2014), 7e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, p67

2. Définition des concepts : carrière et gestion des carrières

Dans ce qui suit, nous allons essayer de définir la carrière et la gestion des carrières.

³ Gingras, M, Spain A et Cocandeau-Bellanger L (2006), « La carrière, un concept en évolution », vol 10, 4/3, Carrièreologie, Revue Francophone Internationale, p 411-426. Disponible sur <https://docplayer.fr/7267820-La-carriere-un-concept-en-evolution.html>, consulté le 22/04/2022 à 13:02.

3.1. Définitions de la notion de carrière

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion carrière. Dans notre présente étude, nous avons sélectionné quelques définitions. Ainsi, selon CHLOÉ Guillot-Soulez, « la carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise »⁴.

Pour Sylvie St-Onge, « *la carrière représente l'ensemble des étapes qui jalonnent la vie professionnelle d'un individu* »⁵. Autrement dit, le terme « carrière » peut simplement être défini en termes d'expérience de travail d'un individu.

3.2. Définition de concept de gestion de carrière

Pour Jean-Marie Peretti, « *la gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières* »⁶.

De leur côté, Sylvie St-Onge et autres mentionnent que « *la gestion des carrières dans les organisations regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution professionnelle de ses employés* »⁷.

Par ailleurs, CERDIN Jean-Luc pense que « *la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés* »⁸. En fait, la gestion des carrières consiste à suivre et orienter le cheminement professionnel d'une personne, de façon à lui permettre de développer au maximum ses talents et compétences et cela par le recrutement, formation, mobilité, etc.

4. Les principaux objectifs de la de gestion de carrière

⁴CHLOÉ Guillot-Soulez, op.cit., p55.

⁵Sylvie St-Onge et autres, (2017), « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 5^e édition, Chenelière éducation, p237.

⁶PERETTI.JM(2001)« Gestion des ressources humaines», 2^e édition, édition VUIBERT, Paris, p118

⁷Sylvie St-Onge et autres (2017), Op.cit, p 237.

⁸ CERDIN Jean-Luc (2000), « Gérer les carrières » édition EMS, Paris, p 27.

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels⁹ :

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences requises, cela veut dire veiller à répondre aux besoins immédiats et futurs en matière des ressources humaines dans l'organisation ;
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés c'est à dire faire en sorte de répondre aux aspirations individuelles tout en les intégrant aux besoins et objectifs de l'organisation ;
- Fidéliser une partie des salariés, dans le sens où la gestion des carrières permet une stabilité d'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement suivi et prévisible, une formation adéquate au travail

Cette première section nous a permis de prendre connaissance succinctement de l'évolution de la gestion de carrière à travers le temps, de définir les deux concepts clés de carrière et de gestion de carrière, et on a terminé par la présentation des principaux objectifs de gestion de carrières au sein des organisations.

⁹ CERDIN Jean-Luc(2000),Op.cit,p16.

Section 2 : Les pratiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles concernent entre autres, la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération, la mobilité et la promotion. Ces pratiques sont toutes aussi importantes et leur impact sur la motivation diffère en fait d'une entreprise à une autre. Nous précisons par ailleurs que les pratiques de mobilité et de promotion sont fréquemment utilisées par les entreprises. De ce fait, on aura à détailler ces deux dernières pratiques un peu plus sur le plan théorique.

1. Le recrutement

On peut considérer le recrutement comme une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme.

1.1 Définition

Le recrutement c'est un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

Le recrutement est la pratique de la GRH la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque nous seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles .les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection a la quelle sont soumis les candidats¹⁰.

1.2 Les objectifs de recrutement

Trois objectifs principaux sont poursuivis par les organismes recruteurs dans le cadre de leur processus de recrutement :

- Développer les moyens leur permettant de nommer des candidats qualifiés pour effectuer les taches nécessaires à conduite de leurs prestations.
- Acquérir les ressources humaines nécessaires au meilleur cout possible.

¹⁰J. Cadin, F. Guérin,F. Pigeyre,J.Pralong(2012)dans«GRH.Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie»,4^eédition,Paris;Bunod.P199

- Affecter chaque candidat au poste qui lui convient et qui convient à l'organisation dans laquelle il travaille, afin que chaque candidat utilise au mieux ses compétences, sa formation, son expérience, son tempérament et ses motivations.

1.3 Le processus de recrutement

Les différentes étapes de recrutement sont exprimées en fonction du système d'orientation

A. La définition de besoin : qui comprend la demande de recrutement, la décision de recruter, la définition de poste et de profil.

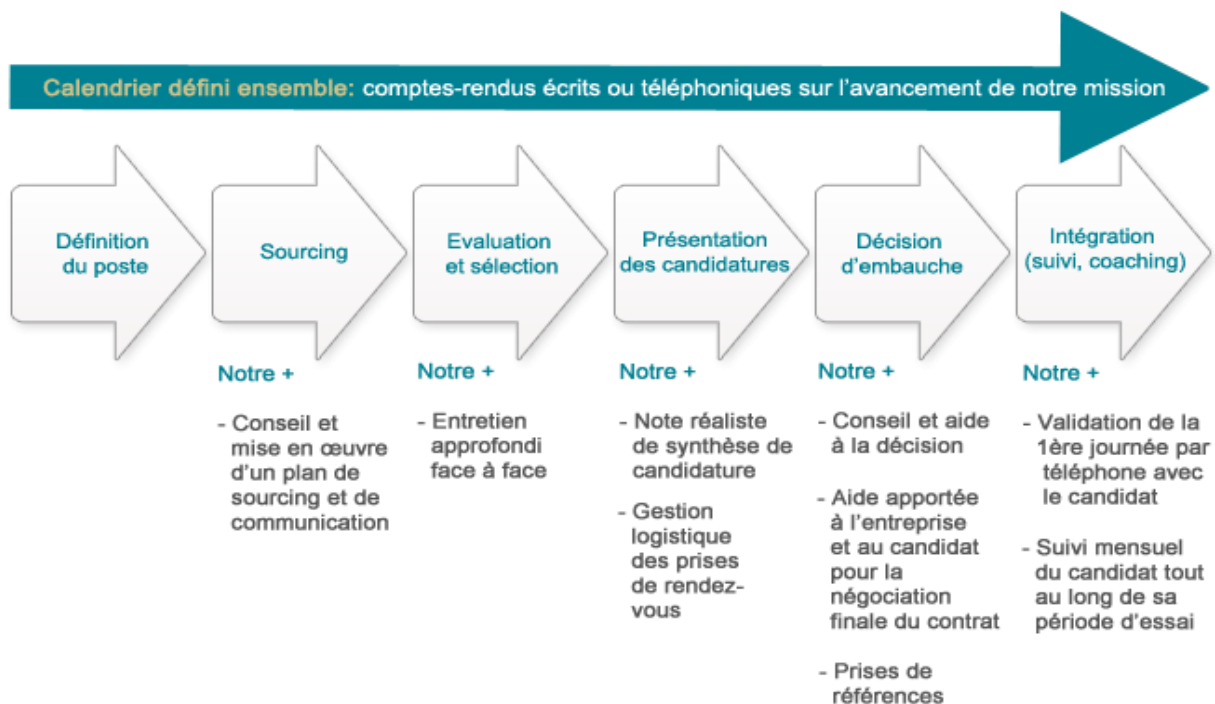
B. La recherche des candidats : organisée en deux phases à savoir la prospection interne et la recherche des candidatures externe.

C. La sélection des candidats : organiser en quatre phases qui sont ; le premier tri des candidatures, le questionnaire, les entretiens et les tests.

D. Concrétisation, accueil et intégration : cette étape est divisée en deux phases, la négociation des conditions d'embauche et signature du contrat.

Le schéma suivant résume l'ensemble des étapes de recrutement :

Figure 06 : les étapes du recrutement



Source : Peretti J.M (2015), « gestion des ressources humaines », 20^e édition, Paris ; Vuibert, P67.

2. La formation**2.1 Définition**

La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pour le personnel pour leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications afin d'organiser les travaux impliqués dans les développements technologiques et économiques et de promouvoir leur développement professionnel.

2.2 Objectifs de la formation

L'objectif de la formation indique les capacités observables que les apprenants seront capables d'appliquer en situation réelle après la formation, la formation caractérisée par plusieurs objectifs est :

2.2.1 Pour l'entreprise

La formation vise à réduire les écarts entre les exigences du poste et les compétences des salariés pour accroître leur productivité et renforcer leur compétitivité.

- Contribuer au programme d'expression et à la politique d'acquisition de ressources humaines.
- Créer un meilleur comportement en action réduit les coûts et les pertes de production en plus d'améliorer la qualité et la quantité de produits.

2.2.2 Pour l'employé

- Satisfaire les besoins des personnes au travail pour les rendre plus productifs et assurer leur développement.
- Intégration dans leur travail et environnement de travail et augmentation de leur estime de soi.
- Autoriser les opportunités de promotion.
- Assurer l'adéquation entre les compétences et les connaissances des collaborateurs.

2.2.3 Au niveau des emplois

La formation vise à répondre à une évaluation rapide des métiers ou des pratiques professionnelles en préparant les salariés à des évolutions parfois brutales de leurs techniques.

2.2.4 Le plan de formation

Selon Jean Pierre Citeau : « le programme de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise ». ¹¹

Un plan de formation prend généralement d'un document écrit qui précise :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente ...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks ...)
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés
- Les modalités d'évaluation.

Le tableau suivant résume les étapes de plan de formation

Tableau 06 : étapes de plan de formation

Supports	Etapes	Acteur impliqués
Enquêtes, GPEC	Recensement des besoins de formation selon différents procédures	Hiérarchie, DRH, personnel, DG
	Définition des priorités de développement cadre budgétaire	DRH, DG, service de formation
Démarche qualité	Définition des cahiers des charges par action	Hiérarchie, personnel, service de formation

¹¹Citeau J-P (2002), « gestion des ressources humaines; principes généraux et cas pratiques », 4^e édition, Paris; Armand Colin. P117

Evaluation des actions antérieures	Identification de l'offre, montre des actions, définition des moyens	Service formation, hiérarchie
consultation	Projet de plan de formation	DRH, comité de l'entreprise, service formation
	Formulation définitive de plan de formation	DRH Service formation
	Lancement des actions	Hiérarchie, personnel DRH, service de formation

Source : adapté de Citeau J-P(2002), « la gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques ».4^eédition, Paris : Armand Colin. P118.

1. La gestion du changement ¹²

La gestion du changement est un processus qui consiste à préparer, soutenir et aider les individus, les équipes et les organisations à effectuer des changements. Elle vise à garantir que les changements soient adoptés et réussis.

Le but d'un processus de gestion du changement est de surmonter les obstacles et la résistance au changement, et de créer un environnement favorable au succès. Il s'agit d'un processus continu qui commence bien avant la mise en œuvre du changement et se poursuit jusqu'à ce que le changement soit pleinement intégré à l'organisation.

Les étapes d'un processus de gestion du changement

Un processus de gestion du changement peut être divisé en plusieurs étapes principales :

1. La planification

L'étape de planification consiste à définir les objectifs du changement, à identifier les parties prenantes et à développer un plan de communication.

¹² <https://www.walkme.com/fr/glossaire/gestion-changement/>

2. La préparation

L'étape de préparation consiste à sensibiliser les employés au changement, à les former et à les soutenir.

3. La mise en œuvre

L'étape de mise en œuvre consiste à déployer le changement et à résoudre les problèmes qui peuvent survenir.

4. L'adoption

L'étape d'adoption consiste à aider les employés à adopter le changement et à le mettre en œuvre de manière efficace.

5. L'évaluation

L'étape d'évaluation consiste à mesurer le succès du changement et à identifier les opportunités d'amélioration.

➤ Les outils et techniques de gestion du changement

Il existe de nombreux outils et techniques qui peuvent être utilisés pour soutenir la gestion du changement. Certains des outils les plus courants comprennent :

- La communication
- La formation
- Le coaching
- Les groupes de soutien
- Les outils de gestion de projet
- Les outils d'évaluation

➤ La résistance au changement

La résistance au changement est un phénomène naturel qui peut se produire à tous les niveaux d'une organisation. Il est important de comprendre les causes de la résistance au changement afin de pouvoir la surmonter.

Certaines des causes les plus courantes de la résistance au changement comprennent :

- La peur de l'inconnu
 - La perte de contrôle
 - Les préoccupations quant aux conséquences du changement
 - L'absence de communication
 - L'absence de soutien
- La gestion du changement dans le monde d'aujourd'hui

Le monde d'aujourd'hui est caractérisé par un changement constant. Les organisations doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements pour rester compétitives. La gestion du changement est une compétence essentielle pour les organisations qui souhaitent réussir dans un environnement en constante évolution.

3- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La GPEC est une méthode pour adapter à court et moyen termes.

3.1 Définition

La gestion à moyen terme de l'emploi favorise une gestion à court terme harmonieuse. Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles, tant sur la population actuelle que sur les perspectives d'emploi. Elle s'inscrit dans une logique de compétence pour permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquates.

3.2 Les objectifs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

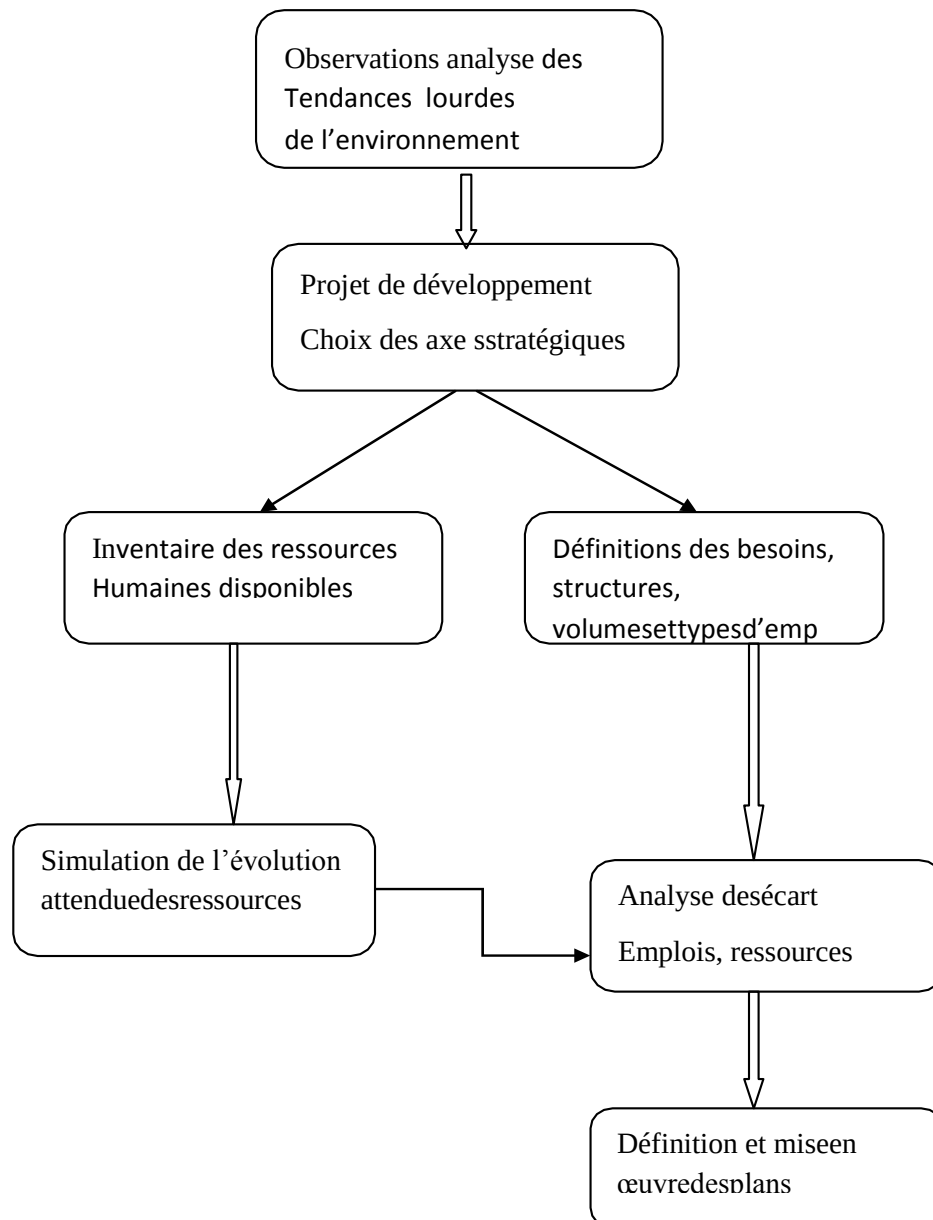
- Anticiper les besoins
- Réduire la difficulté d'emploi
- Gestion fonctionnelle efficace
- Analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'âge, d'effectif, d'ancienneté, qualification...
- Emplois potentiels et vulnérables à court et à moyen terme
- Détermination des mécanismes d'adaptation potentiels ou les plans d'action :
Recrutement / Formation / Promotion / Organisation de temps

3.3 La démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence

Plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en place de la GPEC. Cependant, et c'est une caractéristique importante de l'outil, il existe plusieurs modes de saisie possibles en fonction des intérêts réels et des ressources de l'entreprise.

Dans une approche globale, on peut retenir ces différentes étapes :

Figure 07 : les étapes de la GPEC



Source : Citeau J-P (2002), « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^e édition. Paris ; Armand Colin. P65

4. La rémunération

4.1 Définition

La rémunération globale, encourage le choix de pratiques qui assurent la flexibilité du système tout en assurant une participation adéquate des employés. Elle permet également de distinguer l'effet des différents éléments du salaire sur les contraintes interne ou externe. Enfin, elle forme des outils commerciaux connexes.¹³

4.2 Les objectifs de la rémunération

La rémunération est un outil qui doit être utilisé comme un atout pour l'entreprise, elle a plusieurs objectifs sont :

4.2.1 Objectifs sociaux

A. Le respect de la législation : Toute structure salariale doit être gérée conformément à la législation établie par l'état ou aux accords signés avec les syndicats ou autres.

B. Equité interne : L'égalité salariale interne se produit lorsque les employés d'une organisation ont le sentiment d'être payés pour leur travail, d'une manière qui est juste par rapport à la valeur relative de leurs emplois au sein de l'organisation.

C. Motivation de personnel : La structure de rémunération incitative devrait viser à créer un mécanisme de récompense sous la forme de promotion incitatives pour récompenser les employés qui travaillent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

D. Prévention de discrimination : Les salaires doivent être équitables au sein de l'organisation, et il ne doit y avoir aucune discrimination l'égard des minorités visibles, des recrues, des femmes, ...

4.2.2 Objectifs économiques

A. Rétention des employés dans les postes clés : faire le suivi des questionnaires salariaux pour assurer la justice interne.

B. Rechercher l'efficacité en offrant un salaire comparable et même meilleur sur le marché du travail.

¹³Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris; Bunod. P297

C. Rétention de la performance ; la récompense qui satisfait les employés et contribue à concurrencer de manière appropriée les autres organisations pour la rétention des employés les plus performants (compétitivité externe).

D. Equilibre financier : éviter une hausse trop rapide de la masse salariale, ou une mauvaise qui pourrait entraîner une perte sur l'exploitation.

4.3 Processus de la rémunération

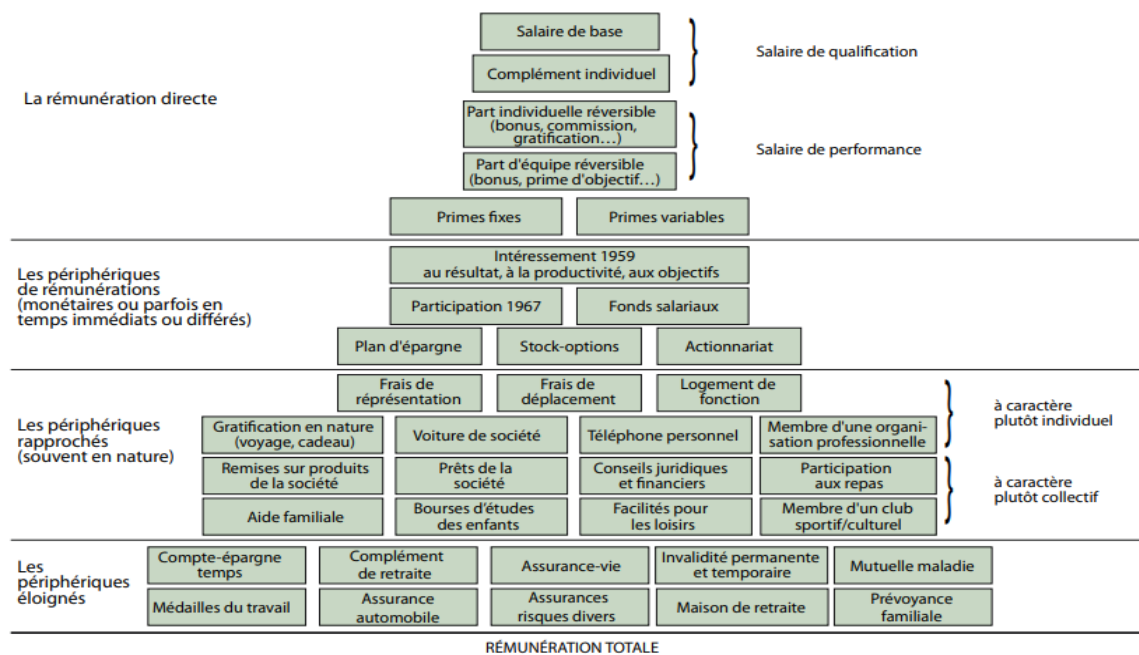
Tableau 07 : Le processus de la rémunération

Phase de conception	-définir et identifier le rôle des acteurs impliqués dans le processus -mesure de la paie début de processus -étudier le marché du travail -budget : capacité à payer, choix de niveaux de rémunération (directe ou indirecte) -plan de communication (interne ou externe) sur la politique salariale.
Phase d'organisation	-construire un réseau salarial et définir les différents éléments de salaire selon la catégorie de salariés. -augmentation individuelles (AI), augmentation générales (AG). -construire des outils de communication sur la politique de rémunération. -Mise en place du système de contrôle.
Phase de mise en œuvre	-communiquer sur la politique de bonus. -déterminer les salaires. -gestion des demandes d'information et des litiges. - attribuer des incréments individuels et généraux.

Phase de contrôle	-gestion du système de rémunération. -évaluation du système de récompense.
--------------------------	---

Source : ce tableau est établi par nous-mêmes

Figure 08 : la pyramide des rémunérations



Source : J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^e édition, Paris ; Dunod. P281

6- la promotion

6.1. Définition de la promotion

Pour CADIN Loïc « la promotion caractérise sous les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sien d'une même fonction, ou d'un même métier »¹⁴.

¹⁴CADINLoïc(1997),«Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories»,3^eédition DUNOD,Paris.p417.

6.2. Les politiques de promotion

Selon Jean-Marie Peretti, on peut distinguer deux politiques de promotion¹⁵:

6.2.1. La promotion « au coup par coup »

Dans ce cas les problèmes de la promotion ne se posent que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des employés de niveau inférieur possède les compétences requises.

La promotion « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut conduire à l'échec. Les promotions manquées se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

6.2.2. La promotion organisée

Elle s'appuie sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation des collaborateurs. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Le passage de non-cadre à cadre fait l'objet d'une attention particulière dans l'entreprise. Par ailleurs, les politiques de promotion reposent sur l'existence de filières promotionnelles.

6.3. Les filières promotionnelles

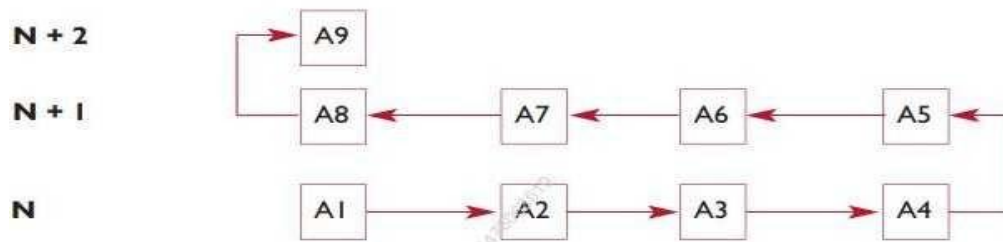
Les filières promotionnelles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.¹⁶

La figure ci-dessous illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques.

¹⁵Jean-Marie Peretti (2013), « Ressources humaines », 14^e édition, Vuibert, Paris, pp 277-278.

¹⁶Jean-Marie Peretti (2013), op.cit, p. 278.

Figure No 09 : Filière promotionnelle



Source : Jean-Marie Peretti (2013), op.cit, p 278.

Pour occuper l'un des postes de niveau N+1 (par exemple A5), il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes A1 et A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même pour un poste de niveau N+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour occuper ce poste permet de construire au sein de l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées aux salariés.

Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filière (par exemple le passage de la filière technique à la filière commerciale)

Nous avons énuméré au cours de cette section les pratiques de la gestion de carrières, les définitions liées à la mobilité, ces enjeux sa finalité, et ses différentes formes. On a présenté par la suite la politique de promotion ainsi que les filières promotionnelles.

Section 3: Concepts généraux de mobilité du personnel**1. La mobilité : aspects théoriques**

Dans ce qui suit, nous allons définir la mobilité, illustrer ses différents enjeux et ses finalités, ses différentes formes pour terminer avec les freins et les facteurs facilitant la mobilité.

1.2. Définition de la mobilité :

Selon PERETTI Jean-Marie, « *la mobilité est le caractère de ce qui pour changer de place de position, c'est le changement de poste de fonction de lieu ou d'entreprise* »¹⁷. Pour **Eric COMPOY** « *Le terme de mobilité recouvre plusieurs réalités organisationnelles.*

Il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et les progressions professionnelles des individus, c'est-à-dire la carrière »¹⁸.

En GRH, la mobilité est « la capacité à accepter des changements, dans le temps, dans l'espace (interne et externe à l'organisation), dans les compétences et dans les statuts »¹⁹.

2. Les enjeux de la mobilité :

La mobilité est considérée comme un outil de flexibilité et de la fidélisation des ressources humaines, elle recouvre différents enjeux pour l'entreprise et les individus qui la composent. Le tableau ci-dessous résume les enjeux de la mobilité du point de vue de l'entreprise et du point de vue des salariés :

¹⁷PERETTI Jean Marie, (2001), « Dictionnaire des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, p150.

¹⁸COMPOY Eric et autres (2008), « Gestion des ressources humaines », collection SYNTHEX, Pearson Education, France, p116.

¹⁹MAHÉ Henri de BOISLANDELLE (1998), « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Paris, édition Economica, p270.

Tableau No 08 : Enjeux de la mobilité

Du point de vue de la direction	Du point de vue des salariés
- Vecteur d'ajustement des ressources et de besoins RH (outil de la GPEC) - Outil de motivation individuelle et de fidélisation - Renforcement du sentiment d'appartenance - Diffusion des savoir-faire et renforcement des apprentissages collectifs - Développement des collaborations internes et de la diversité culturelle au sein des équipes - Incitation au changement et au développement personnel - Facteur de coûts (moyens humains, temps, financement de formations, bilans, orientation, etc.) - Risque de désorganisations et d'inefficience organisationnelle	- Source d'évolution professionnelle et d'élargissement des compétences - Incidences sur la rémunération - Signe de reconnaissances et source de motivation - Risque d'erreur de trajectoires - Risque de non-performance et de sanctions - Obligation de formation - Risque de changements dans la vie privée (déménagement, déplacements professionnels, augmentation de la charge de travail, etc.)

Source : COMPOY Eric et al, (2008), « Gestion des ressources humaines », collection SYNTHEX, Pearson Education, France, p116

2.1 Finalités de la mobilité

Les finalités de la mobilité diffèrent pour l'entreprise que pour les salariés.

Selon NICOLAS Eline, les finalités de la mobilité s'articulent autour des trois activités représentées dans le tableau suivantes de la GRH:

2.2.1. Pour l'entreprise

Tableau No 09 : les finalités de la mobilité.

Gestion des emplois	Gestion des compétences	Management
- Ajuster les effectifs au sein des différentes entités internes selon les besoins. - Eviter les licenciements...	- Développer la polyvalence. - Doter l'entreprise des bonnes compétences aux bons endroits...	- Créer de nouveaux challenges et motiver. - Favoriser l'unité dans l'entreprise et la collaboration...

Source : NICOLAS Eline, (2014), « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, p 153.

2.2.2. Pour les salariés

Tous les salariés ne perçoivent pas la mobilité de la même manière. Elle peut être recherchée dans des logiques défensives ou proactives. Sans qu'il soit d'ailleurs réellement toujours possible d'établir une frontière stricte entre elles.

- **Logique défensive** : La mobilité est de plus en plus perçue comme une condition de maintien de l'emploi, plus ou moins subie. Les individus changent d'emploi et développent des capacités d'adaptation pour maintenir leur employabilité dans un environnement de plus en plus instable. Parfois, Ils sont contraints d'accepter de nouvelles fonctions, d'abandonner ce qu'ils maîtrisent, ce qu'ils aiment faire depuis des années et ce qui les caractérise à la fois professionnellement et socialement.
- **Logique proactive** : la recherche de nouveaux défis, l'envie d'apprendre ou encore de promotion, la mobilité est au cœur de la gestion de carrière. Même si, attention, trop de mobilité peut être néfaste : elle peut créer un risque d'instabilité pour les recruteurs.

3- Les différentes formes de mobilité

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité possibles dans une organisation. On peut distinguer deux grands types de mobilité²⁰, la mobilité organisationnelle et la mobilité géographique.

1. La mobilité organisationnelle

Elle comprend 3 formes de mobilité à savoir : la mobilité verticale, horizontale et latérale.

➤ La mobilité verticale

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

➤ La mobilité horizontale

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter-fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production. Elle désigne simplement les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Les expressions " mobilité professionnelle" et "mobilité fonctionnelle" correspondent à cette mobilité horizontale.

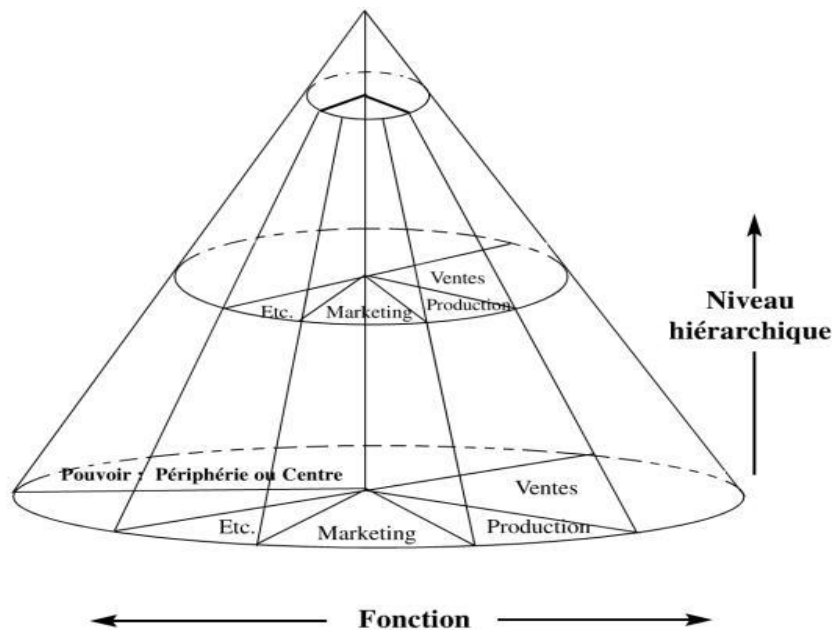
➤ La mobilité latérale

Ce type de mobilité reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Elle traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation où elle travaille.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner dans un modèle d'une organisation tridimensionnel, comme la montre la figure ci-dessus :

²⁰ CERDIN Jean-Luc(2000),op.cit,p30-32.

Figure N° 10 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.



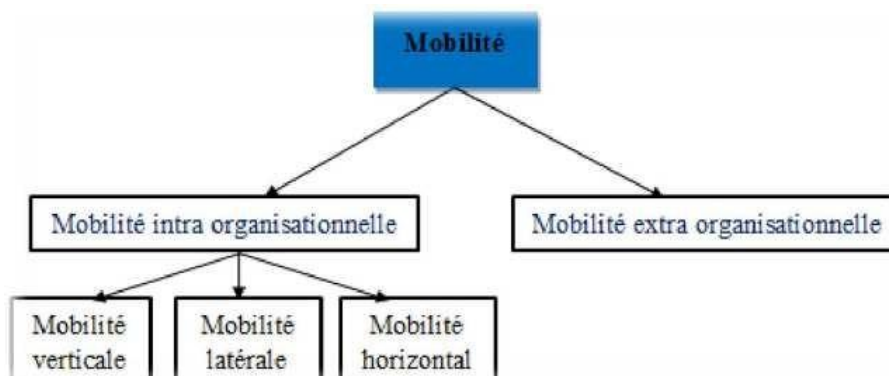
Source : D'après Schein, 1971, p 404.

4. La mobilité géographique

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

- **Intra-organisationnelle** : qui s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise ;
- **Inter-organisationnelle** : qui impliquent un changement d'entreprise.

Figure No 11 : Les différents types de mobilité



Source : CHLOE Guillot-Soulez (2014), « La gestion des ressources humaines », 7e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, p 60

La figure ci-dessus synthétise donc les différents types de mobilité qu'on a traité plus haut.

5. Les freins et les facteurs facilitant la mobilité

Afin de satisfaire leurs objectifs spécifiques en matière de mobilité, les salariés et les entreprises doivent être capables de surmonter certains freins et s'efforcer de provoquer, a contrario, certaines conditions ou ressorts susceptibles de favoriser la mobilité²¹.

Le tableau ci-dessous présente les principaux freins et conditions de succès de la mobilité.

Tableau No 10 : freins et ressorts de la mobilité

Freins	Ressorts
Facteurs structurels	
- Organisation décentralisée, pouvoir local important - Peu d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Climat de travail instable - Incertitude sur le devenir de l'emploi ou sur le recrutement des remplaçants	- Organisation centralisée - Beaucoup d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Remplacement effectués dur des bases connues par la hiérarchie - Réduction des incertitudes concernant l'emploi
Facteurs liés à la GRH	
- Gestion de l'emploi au coup par coup - Peu de formation - Pas d'information suffisante sur les postes à pourvoir - Non-prise en compte de la mobilité	- Gestion préventive de l'emploi - Formation préparant l'évolution professionnelle - Information abondantes concernant les postes à pourvoir

²¹CAMPOY Eric et autres, (2008), « Gestion des ressources Humaines », collection SYNTHEX, Pearson Education France, Paris, p120

volontaire dans les critères de promotion	- Règles connues par le personnel - Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion
<i>Facteurs individuels</i>	
- Pas d'expérience de la mobilité - Méconnaissance d'autres lieux professionnels - Peur de ne pas être à la hauteur	- Expérience antérieure réussie - Connaissance diversifiée des milieux professionnels - Désir de remise en question, dévolution individuelle

Source : CAMPOY Eric et al (2008), op cit, p 120

Chapitre III:

*Etudes de cas de gestion carrière au
niveau de l'entreprise NAFTAL*

Introduction :

Ayant développé dans les chapitres précédents la GRH et la gestion des carrières et mobilité du personnel. Nous allons présenter dans ce chapitre la gestion des carrières et la mobilité au sein de NAFTAL district commerciale **(Dist-com)** de Tizi-Ouzou, nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections la première à pour le But de présentation de NAFTAL : nous aborderons l'historique et la définition de NAFTAL. Et la deuxième section pour présenter La gestion des carrières et la mobilité au sein de NAFTAL pour finir dans la troisième section les résultats de la recherche que nous avons faite sous forme d'un questionnaire

Section 1 : La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL

1-1-La présentation de NAFTAL

NAFTAL, filiale de **SONATRACH**, est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Elle est considérée comme une ressource primordiale de l'économie algérienne, **NAFTAL** est divisée en différentes sociétés (**ONAFOR, EMTP, NAFTEC, NAFTAL**). Elle est créée par le **décret N°80 du**

Dont le capital social est de **15.650.000.000.00 DA(SPA)**, avec un personnel de **trente mille (30.000)** agents. **NAFTAL** est classée la **2^{ème} en 2002** parmi les cinquante plus grandes entreprises Algériennes et la **37^{ème}** à l'échelle Africaine, au top de **500** plus grandes entreprises du continent.

1-2-L'historique de NAFTAL

Avant la restructuration de **SONATRACH**, **NAFTAL** était une division de commercialisation, son siège est situé au **46 Boulevard Mohammed V à Alger**, elle s'est subdivisée en régions **Est, Ouest, Sud, Centre**, totalisant **42** centres. **NAFTAL** a connu différentes périodes de transformation qui sont les suivantes :

1-2-1-La première étape (1980-1987)

Cette première étape de transformation est divisée en plusieurs périodes qui sont :

1-2-1-1-La période du 6 Avril 1980

Le décret N° 80-101 pour la création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers(**ERDP**).

Article 1 : « Il est une entreprise nationale dénommée « entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers » par abréviation(E.R.D.P). »¹

Article 2 : « L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national. »

¹- Document interne à NAFTAL

1-2-1-2-La période du 5 Février 1983 :

Le décret N°83-112 portant modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers et transfert de son siège social stipule dans :

Article 1 : « Il est créé une entreprise nationale dénommée : Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL) qui est une entreprise socialiste à caractère économique ».

Article 2 : « Le siège social de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL) est transféré de Boudouaou à Chéraga ».

1-2-2-La deuxième étape (1987-1997)

Cette étape est caractérisée par la période suivante

1-2-2-1-La période du 25 aout 1987

Selon **l'article 1 du décret n°87-190** portant création de l'entreprise nationale de raffinage de produits pétroliers :

« Il est créé une entreprise nationale dénommé entreprise nationale de raffinage sous le sigle (NAFTAL) qui est une entreprise à caractère économique ».

A- Les objectifs et les moyens de NAFTEC

NAFTEC dans son deuxième article a pour objectifs :

- Assurer l'approvisionnement et la régulation du marché national par la production national et éventuellement par l'importation ;
- Participer à la coordination en matière de stockage stratégique des produits relevant de son domaine d'action.

B-Les moyens de NAFTEC :

L'entreprise **NAFTEC** est dotée par voie de transfert à partir des biens et personnels détenus ou gérés par **NAFTAL**.

1-2-3-La troisième étape (1997-2007)

Cette étape est constituée de trois périodes :

1-2-3-1-La période du 17 novembre 1997

Le **décret n°97-435** portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des **G.P.L** et de transformation des bitumes.

1-2-3-2-La période du 18 avril 1998

Dans cette période **NAFTAL** est transformé en société par actions au capital social de **6.650.000.000 DA**, filiale à **100%** du holding Sonatrach Valorisation des **Hydrocarbures (SVH)**.

1-2-3-3-La période du 21 décembre 1999

Cette période est caractérisée par la création en partenariat avec **SNTF** et **STPE** société chargé du transport des produits énergétiques par chemin de fer.

1-2-3-4-La période du 29 juillet 2002

Cette période a commencé avec une augmentation du capital social de **6,65 milliards DA** à **15,65 milliards DA**.

1-2-3-5-La période du 28 avril 2005

Loi n°05-07 relative aux hydrocarbures qui instaure :

- Le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par **ARH** ;
- Une caisse de péréquation des tarifs de transport, impose une mise en conformité **HSE** de nos installations avant avril **2011**.

1-2-3-6-La période du 06 mai 2006 :

Création de **NAFTACHIN** chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie **d'Adrar** en partenariat avec **SORALCHIN**.

1-3-Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ces tâches et assurer ses missions, **NAFTAL** est subdivisée en trois branches d'activités dont chaque branche applique un système décentralisé. Les branches d'activités de **NAFTAL** sont :

La dernière organisation transitoire de la société **NAFTAL**, résulte les trois branches d'activités suivantes :

- La branche carburant ;
- La branche commercialisation ;
- La branche **G.P.L.**

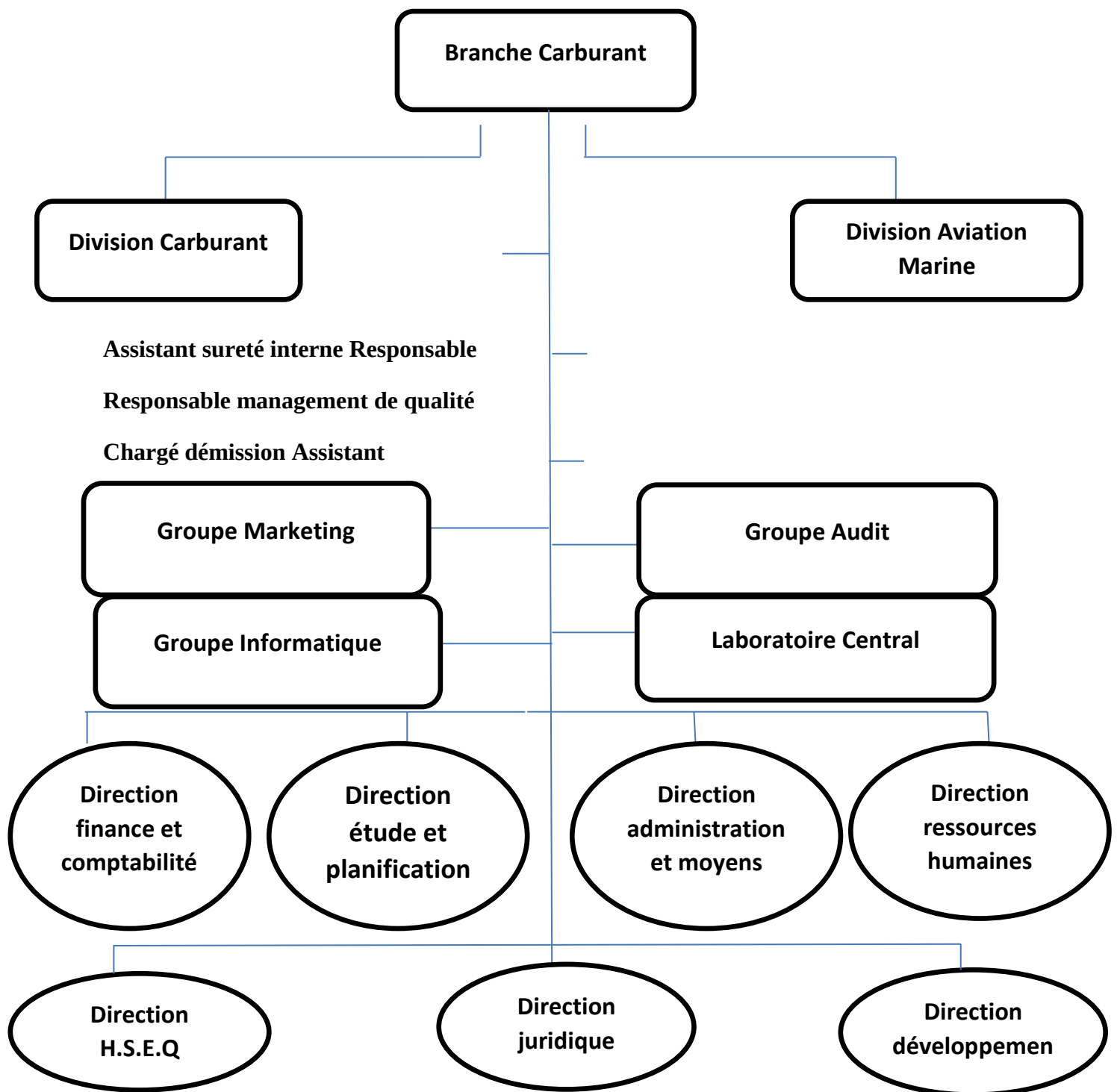
1-3-1-Branche carburants

Cette branche d'activité a pour missions de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation ;
- Elaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs ou camions citernes ;
- Veiller au respect de la réglementation de normes en matières de sécurité des installations moyens, qualité produits et protection de l'environnement ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation ;

La branche Carburant est représentée dans l'organigramme suivant :

Organigramme N° 1 : La structuration de la branche carburant



Organisation Macrostructure de NAFTAL

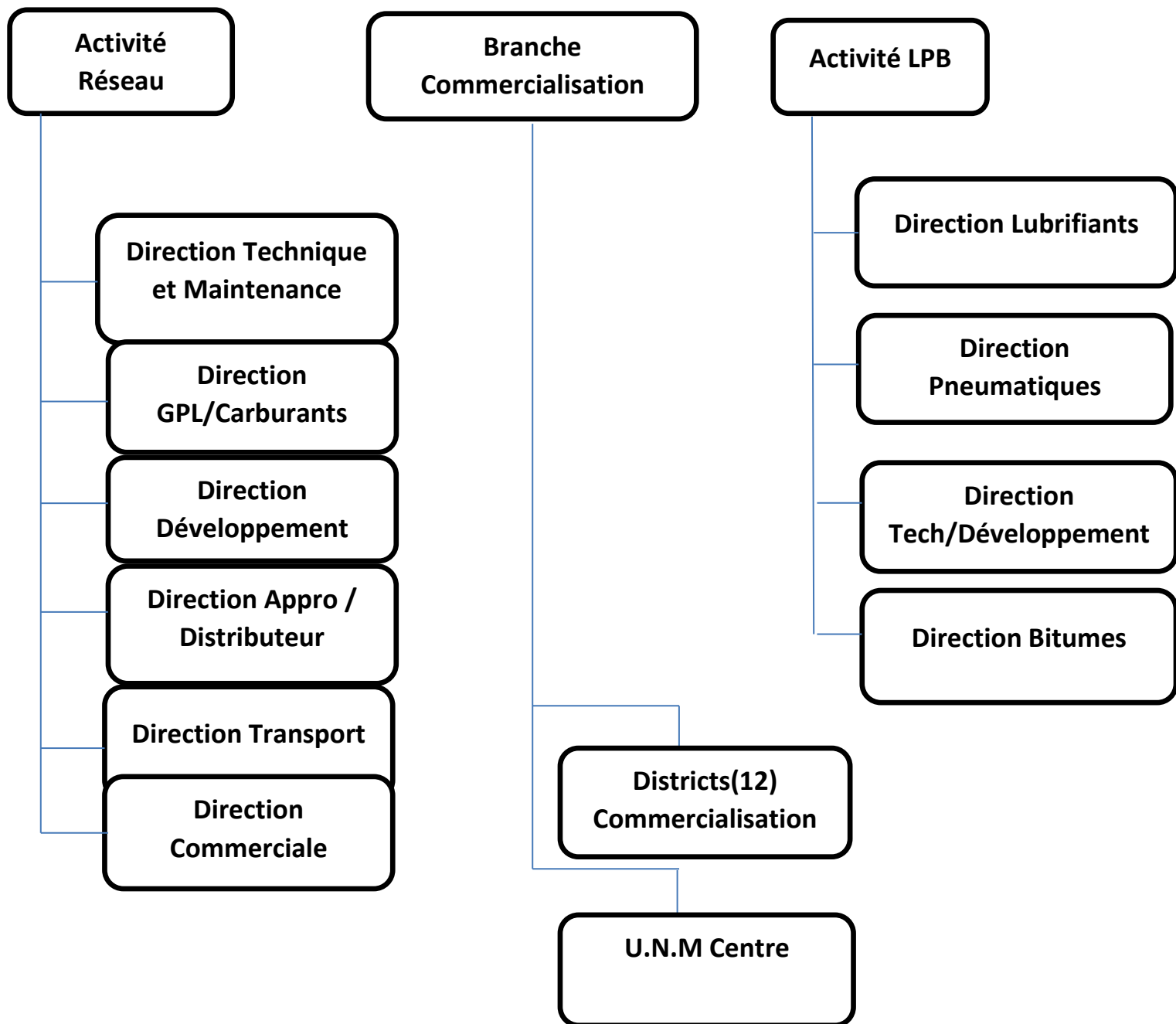
1-3-2-La branche Commercialisation

La Branche Commercialisation de la société **NAFTAL**, assure la distribution et commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire national. La branche commercialisation a pour missions de :

- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes.
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-services, gros consommateurs et autres clients) ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du carburant propane (**GPL/C**) ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

La branche commercialisation est structurée par ligne de produits qui sont figurées dans l'organigramme suivant

Organigramme N°2 : Ligne de produit de la branche commercialisation



Source : Document interne à NAFTAL

1-3-2-1-Activité Réseau Station de Service

Le réseau station de service est composé de **2000** stations-service ainsi que les Méga-stations-service qui portent l'enseigne **NAFTAL**. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatique, le butane et le **GPLC**.

Le réseau Stations-service **NAFTAL** constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

1-3-2-2-Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)

L'activité **LPB** au sein de la Branche Commercialisation, a pour rôles de :

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux) ;
- Assure l'approvisionnement, le stockage, la promotion et la vente des pneumatique ;
- Approvisionnement, le stockage, la formulation et la commercialisation des bitumes et produits dérivés.

Cette activité s'appuie sur des structures opérationnelles sur le terrain, à savoir 15 centres bitumes et des moyens de transport spécifiques.

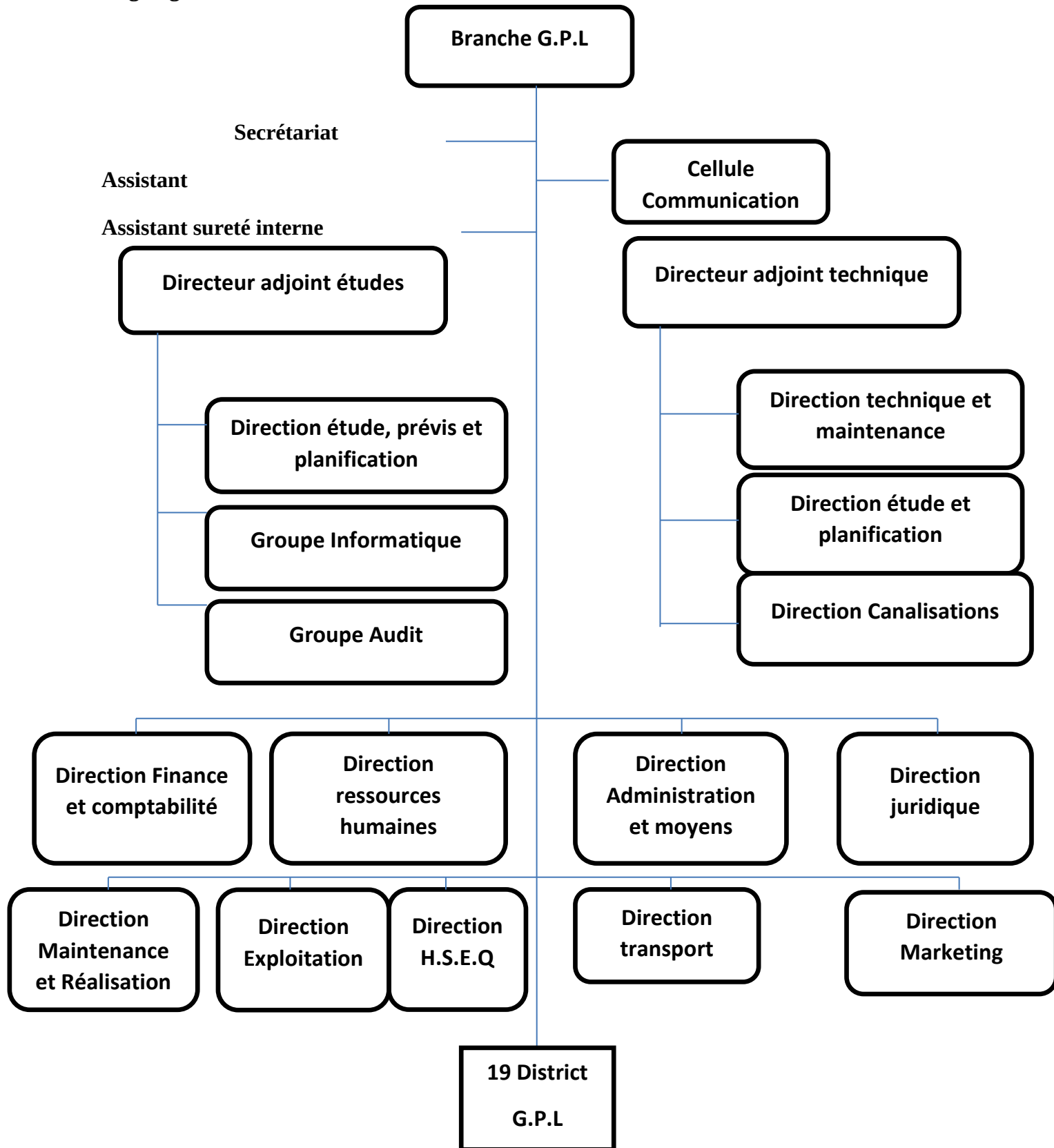
1-3-3-La Branche GPL

La Branche **GPL** a pour mission de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des **G.P.L** ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne **GPL** (transport, installations d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc...) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les **G.P.L** sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz butane ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des **G.P.L**.

La branche **G.P.L** est schématisée dans l'organigramme ci-après :

Organigramme N°3 : Schématisation de la branche G.P.L



Source : Doucement interne à NAFTAL

1. La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou

Le **District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi** est situé dans la zone industrielle **AISSAT IDIR** à **15 Kilomètre** de **Tizi-Ouzou**.

Il gère un centre de distribution dépôt **Oued Aissi**, un centre **LUB/PNM Tizi-Ouzou** et un réseau de **dix-sept (17)** stations-service en gestion directe (**GD**). Le **District COM T-O se charge aussi** du contrôle de **six (06)** stations gestions libres (**GL**), **dix (10)** réseau ordinaires (**RO**), **quarante-deux (42)** pointe de vente agréent (**PVA**), **cent cinq (105)** stations lavage graissage (**SLG**), **quarante-six (46)** revendeurs pneumatiques et **quatre (04)** revendeurs pièces de rechanges.

2-2-Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou

Le **District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi** est chargé des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société **NAFTAL**.

Ses principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (Préconisation, spécification, etc...) ;
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours aux tiers privé ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dans les domaines de la gestion, de la maintenance, du développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles ;

- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budget et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérive ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité du flux physiques et financiers et au suivi et au recouvrement des créances détenues sur les tiers ;
- Gérer les relations avec la clientèle ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants.

2-3-L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district **Commercialisation Tizi-Ouzou Oued-Aissi** a mis à sa disposition des moyens humains, financiers et matériels.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a réparti ses tâches en département.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Département informatique de deux ingénieurs et deux chefs de service;
- Secrétariat de direction ;
- Responsable sécurité industrielle **HSE** ;
- Juriste (deux juristes principaux et un juriste).

Les départements qui composent le **district Commercialisation Tizi-Ouzou** sont :

2-3-1-Département commercial

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

- Service réseau ;
- Service lubrifiants ;

- Service pneumatiques.

2-3-2-Département transport et technique

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de change et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions. Il est subdivisé en quatre services :

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

2-3-3-Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables, puis il les traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;
- Service comptabilité ;
- Service budget et coûts.

2-3-4-Département administration et moyens généraux

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

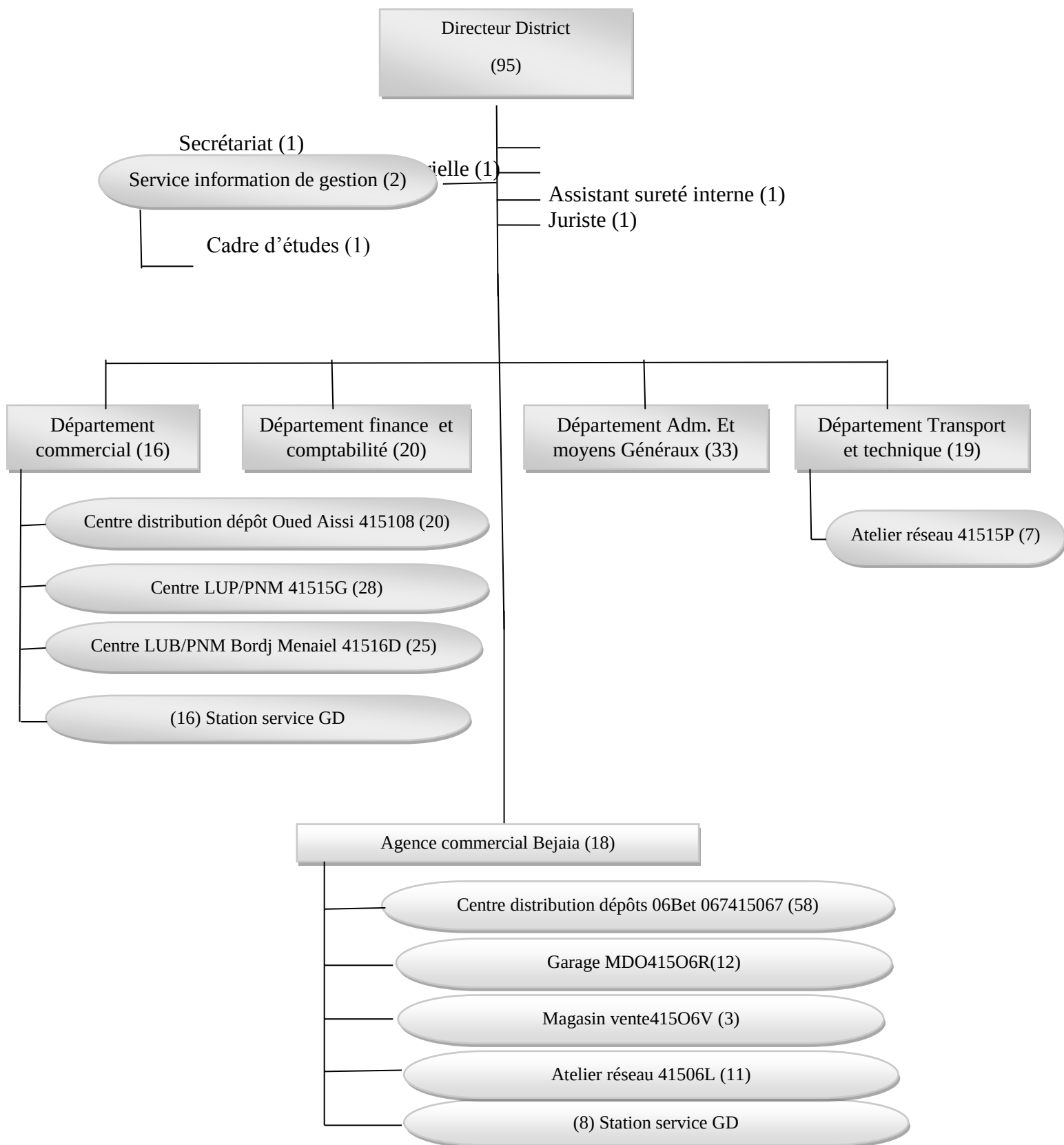
- Service moyens généraux ;
- Service administration ;
- Service ressources humaines.

Outre, le district **Commercialisation/Tizi-Ouzou** dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de Bejaia.

2-3-5-Agence commerciale de Bejaia

Elle est composée d'un centre de distribution dépôt **067**, d'un centre vente **LUB/PNM** et réseau de **huit (08)** stations-service, gestion directe (**GD**) situé à Bejaia.

Organigramme n°4 : Organisation du District et Commercialisation de T-O



Section 2 : la gestion des carrières et la mobilité du personnel au sein de NAFTAL

La gestion des carrières est une mission clé de la fonction ressource humaine, aujourd'hui le renouvellement des classe d'âge au sein des entreprises de type industriel devient la problématique principale. Gérer la carrière des salariés, c'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et de les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins de l'organisation. Il s'agit aussi d'affecter les salariés aux postes de travail de manière juste et d'agir dans l'intérêt des salariés et de l'organisation.

1- Le recrutement au sein de NAFTAL

1-1 La démarche du recrutement

Pour mieux gérer ses ressources humaines, NAFTAL à adapter la politique de recrutement appropriée à ses objectifs à long terme et l'évolution de son environnement, ainsi les modalités fixées par son règlement intérieur. En effet tout recrutement se fait que ce soit par le biais des agences locales de l'emploi (ANEM), ou bien par les biais de recrutement interne (par la voie de mutation, promotion) les demandes se font selon les besoins immédiats de NAFTAL en fonction des postes à pouvoir et des profils recherchés. Le service ressource humaine sert à prévoir les postes vacants à une date précise : les départs en retraite, les dimensions, les promotions. Ensuite, un plan prévisionnel sera élaboré par les services ressource et transis au département d'emploi. Une fois le nombre précis, avec l'accord de la GRH d'Alger, l'entreprise fait appel tout d'abord au marché interne pour cherche les salariés qui répondent aux exigences des postes. Dans le cas de disponibilité des compétences convoitées, il y'aura un recrutement interne par promotion ou avancement. Si l'entreprise ne trouve pas les compétences qui répondent aux exigences elle fait appel au marché externe pour recruter de nouvelles compétences.

1-2 Les types de recrutement

1-2-1 Recrutement interne

Ce type de recrutement consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de l'établissement. Ce recrutement se fait par une technique sur la base d'une annonce interne publiée sur le site intranet de l'entreprise. Les postes offerts dans cette

rubrique sont destinés exclusivement aux personnels de NAFTAL. Toutes les candidatures externes seront automatiquement rejetées par le système. Pour des objectifs d'optimisation de ses ressources, NAFTAL GPL, privilégie le recrutement interne, les poste vacants sont généralement propose en priorité aux salarier de l'entreprise afin de leur permettre d'avoir des

Possibilités d'évolution, de promotion, de mutation toutefois, le salariés peut être appelé à changer son affectation (changement de région) ou fonctionnel (changement de poste). La voie interne qui s'effectue comme suite : l'annonce doit être diffusée par la structure ressource humaine pour l'ensemble des structures relevant de la société NAFTAL (Bejaia, Bouira, Jijel),

1-2-2 Le recrutement externe

Si par contre la solution interne n'est plus possible pour une raison ou une autre, le service RH, est contrainte de mener un recrutement externe pour le personnel dont elle a besoin. L'entreprise elle recourt à ce type de recrutement lorsqu'il n'existe pas en sein de collaborateurs susceptible d'occuper le poste à pourvoir, il peut s'agir des postes du bas d'échelle, des postes de débutants ou des poste particulière impliquant un cursus original.la recherche de candidature externe s'effectue par la bais de l'ANEM, pour ce, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

Adresser une demande de candidature à l'ANEM.

- L'étude des candidatures en comportant le profil type des postes à pouvoir au profil de candidat sur la base des CV et des lettres de motivation.
- Recueillir les candidats envoyés par L'ANEM pour entretient, dans le but d'informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils, recherché, les perspectives offerte et le poste à pourvoir, ses caractéristiques. Ainsi pour lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualité relationnelles et managériales, etc.
- Notification par écrit concernant les candidats non retenus du rejet de leur demande.
- L'intégration de la nouvelle recrue
- Soumettre le candidat a une période d'essai règlementaire
- Mettre le registre du personnel à jour (le poste vacant sera comblé)

2- Le cadre légale et réglementaire

Le recrutement dans NAFTAL s'effectue dans le respect :

- Des dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée par la loi 91-29 du 21 décembre 1991
- Des dispositions de la convention collective d'entreprise et le règlement intérieur qui date 22 décembre 1994.
- De la politique de sélection et des délégations de pouvoir.

3- La formation au sein de NAFTAL

La formation permet aux salariés de conserver leurs emplois et de leur assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever des nouveaux défis, d'accéder des postes plus importants (promotion) les rendre plus aptes à utiliser adéquatement leurs plans de carrière. En outre la formation est devenue une alternative pour tous les salariés pour acquérir un savoir, savoir être, savoir-faire approprié de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe. C'est-à-dire elle facilite d'une manière très rapide l'intégration dans n'importe quel contexte socioprofessionnel. la formation au sein de NAFTAL, constitue un aspect important dans la gestion de ses ressources humaines.

3-1 La Politique formation professionnelle au sein de NAFTAL

Orientation stratégiques en matière de formation

- Renforcement des compétences dans les fonctions cœurs de métiers.
- Accompagnement du projet de modernisation des installations de stockage, de distribution et des systèmes.
- Développement des compétences dans le domaine HSE.
- Accompagnement de la politique qualité de NAFTAL.
- Mise à niveau et développement des compétences dans les fonctions de soutien.
- Prise en charge de nouvelle recrue à travers un programme d'induction ayant pour objectif de faciliter leur intégration.
- Axer les efforts fournis sur les formations techniques et particulièrement dans les domaines de la sécurité industrielle, l'exploitation, la maintenance, la commercialisation, le transport et la distribution.
- Renforcer la participation des catégories Maîtrise et Exécution aux actions de formation, particulièrement dans les domaines, secourisme.

- Intensifier les actions de sensibilisation aux accidents de travail et en particulier aux accidents routiers.
- Développer les formations sur site, particulièrement au niveau des unités opérationnelles.
- Assurer le suivi et l'amélioration continu du système de management de qualité mis en place.
- Assurer des formations en accueil et en communication, notamment pour les agents ayant des relations directes avec les clients de la société ou ses partenaires.
- Organiser des formations spécifiques en direction du personnel relevant de la sureté interne.

3-2 Objectifs sur l'initiative de l'entreprise

- Adapter le personnel à son poste actuel
- Adapter les nouveaux entrants
- Développer le professionnalisme des salariés
- Préparer le personnel d'évolutions à venir
- Préparer les savoirs et les savoirs faire

3-3 Objectifs sur l'initiative des salariés

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé
- Evolution vers d'autres postes voisins
- Promotion dans l'entreprise
- Acquisition des qualifications professionnelles
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise
- Développement d'un savoir-faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou un loisir.

4- Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL

- Tout agent inscrite à une action de formation doit être confirmé à son poste de travail et doit reprendre aux critères d'accès à la formation (la fiche descriptive de poste).
- Age du participant, période de fidélité (par rapport à la durée de formation).

5- Les types de formation

Il existe trois types de formation

5-1 Selon la finalité

- **La formation avant le recrutement** : ce type de formation consiste à établir un contrat perpétuel avec les établissements scolaires et universitaires sous forme de convention, afin de prendre en charge de parrainer les stagiaires, et à l'issue de la formation les meilleures peuvent être recrutés. Cette formation se pour quelle que cas (selon le poste occuper)
- **La formation induction ou mise en situation professionnelles** : après le recrutement, les nouvelles recrues subissent avant la prise en fonction de leur poste de travail une induction, c'est-à-dire elles doivent se familiariser avec leur milieu organisationnel pour assurer une meilleure intégration au sein de l'entreprise.
- **La formation professionnelle de perfectionnement** : ce sont des sessions de formation dont l'objectif est l'élèves le niveau de qualification des salariés, ces derniers
- **Formation fournisseurs** : cette formation entre dans le cadre d'un contrat accordé, avec un fournisseur, concernant le renouvellement des équipements ou l'achat d'un nouveau matériel dont l'entreprise exige une formation.
- **Formation d'apprentissage** : selon la loi 07/81, l'Etat exige à chaque entreprise de prendre en charge des apprentis dans le but de réduire le poids sur les centres de formation professionnels.

5-2 Selon la durée Il existe deux types :

- **La formation a courté durée ou longue durée**

La formation de courte durée Il s'agit des stages de formations qui ne dépassent pas les six mois en continue, ou en discontinue, dont l'objectif est d'améliorer le niveau de qualification professionnelle, qui répond aux exigences des postes immédiats,

- **La formation de longue durée**

Est tout action dont la durée supérieure ou égale à six mois en continue, et elle a pour objectifs d'apporter de nouvelles compétences ou d'acquérir des nouvelles connaissances

sanctionnées par des diplômes, elle constitue un investissement dont l'entreprise attend une rentabilité future.

5-3 Selon le lieu

Cette formation peut être interne ou externe.

- **En interne** : ce type de formation s'effectue à l'intérieur de l'entreprise NAFTAL pour les salaires de l'entreprise.
- **En externe** : ce type de formation s'effectue en Algérie au niveau des centres externes, Les rapports avec ces centres de formations nationaux agréés sont régies par des conventions.

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

6- L'évaluation au sein de NAFTAL après formation

Il existe deux types d'évaluation chaud et à froid :

6-1 L'évaluation à chaud

Se fait dès que la période de la formation en question s'achève, elle consiste à évaluer les programmes proposés, la documentation, la prise en charge en terme de restauration et l'hébergement dont l'agent forme à bénéficier, et ce par l'opinion de ce dernier en répondant à la fiche d'évaluation de la formation chaud (voir l'annexe n...) présente par son supérieur hiérarchique, cette évaluation se fait sur place.

6-2 L'évaluation à froid

Celle-ci s'effectue directement par le responsable hiérarchique de l'agent formé, c'est lui qui jugera d'acquisition et de progression de celui-ci. Cette évaluation débutée approximativement après six mois de retour du formé et s'établit sur une année, afin de donner le temps nécessaire à l'agent d'appliquer ce qu'il a appris au cours de sa formation ainsi qu'au responsable hiérarchique afin de constater les apports de cette formation sur le rendement de son agent Le responsable hiérarchique remplira une fiche d'évaluation à froid afin de constater si les objectifs préalables à la formation sont atteints après la formation, cette évaluation se fait après quelle que mois.

7 - La promotion au sein de NAFTAL

La promotion consiste en l'accès à un poste de travail hiérarchique supérieur et se traduit soit par un changement de poste et de même par un changement d'échelle. Il existe une table des postes et en dehors de cette table on ne peut pas créer de poste. Cette dernière comprend un code de fonction, intitulé de poste. Si on parle de promotion donc il y a forcément une mobilité qui est un caractère de ce qui est mobile et qui est en mouvement pour gérer les carrières. Pour NAFTAL, la promotion est l'une des procédures indispensables à la mise en œuvre d'une évolution correcte des carrières de son personnel. En effet les poste hors organigramme (HO) : ce sont des postes de réserve c'est-à-dire NAFTAL procède au recrutement en HO pour parvenir les salariés en cas de libération des poste supérieure (donc c'est une procédure applique pour fidélise et motiver son personnel)

7-1 Les types de promotion

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

- **Promotion verticale**

Se traduit par un changement de poste hiérarchique supérieur qui constitue une augmentation d'échelle allant de N'a N+1.il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieure au moment où une opportunité apparaît.

- **La promotion horizontale (avancement)**

Se traduit par une augmentation d'échelon qui constitue un changement de salaire sans changement de poste (positionnement a niveau). Cela est dû à l'accumulation de l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste de travail. Concernant la concrétisation de positionnement : le dossier (les propositions) sera envoyé à la DRH au niveau d'Alger, puis répondre, le dossier sera renvoyé de leur part à NAFTAL GPL, par contre les postes de responsabilité (chef service, chef département, chef de centre) c'est la DRH au niveau d'Alger qui s'occupe de leur concrétisation. La décision d'intérim est établie par la DRH au niveau d'Alger elle ressort de la période d'essai, soit la confirmation de l'agent a son poste ou sa réintégration a son poste d'origine. Pour les promotions horizontales (passage à niveau),

l'accession promotionnelle est automatique tous les trois ans pour les permanents, cinq ans pour les cadres.

7-2 Les conditions d'accès à une promotion

- Il faut que la promotion soit justifiée
- Il faut qu'il y ait la vacance d'un poste
- Le candidat doit avoir exercé au minimum trois ans dans le poste
- Avoir une note supérieure ou égale à 80/100 (la moyenne arithmétique des trois ans dernière)
- Enfin, il ne doit pas avoir été soumis à des sanctions disciplinaires (absence non justifiée, non-respect des procédures d'exécution...)

8- La mutation au sein de NAFTAL

A NAFTAL la mutation est le changement de poste de travail au sein de l'entreprise à un poste de travail entraînant, un changement d'affectation. Ce passage entraîne un changement de lieu de travail, et ce par :

Mutation inter branche : c'est le mouvement d'une branche à une autre

Exemple : CRB $\longrightarrow$ GPL

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

Exemple : Carburant BOUIRA $\longrightarrow$ Carburant de BEJAIA

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

Exemple : Département technique et maintenance $\longrightarrow$ département exploitation

La DRH peut accepter ou refuser cette demande, après avis de la commission habilités, et compte tenu des nécessités de service motivées, des raisons invoquées et des possibilités d'accueil et d'affectation.

8-1 Le processus de mutation

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

8-1-1 La demande de l'Agent

- **Formulation de la demande**

L'agent doit obligatoirement formuler sa demande et indiquer avec précision les raisons qui le motivent. La demande de mutation est transmise sous couvert de la voie hiérarchique, au responsable habilité de la structure. En cas d'accord, la demande accompagnée de l'imprimé réglementaire de mutation et une fiche de synthèse de l'agent est transmise à la structure d'accueil qui convoque l'intéressé pour l'entretien.

- **L'entretien**

Lors de l'entretien, l'agent est informé de toutes les particularités éventuelles liées au poste de travail : systèmes de travail, indemnités de nuisances, classification, etc. Dans le cas où la classification du nouveau poste est inférieure à celle de poste initial, le travailleur doit confirmer par écrit son accord à la structure d'accueil.

8-1-2. La demande de l'entreprise

- **Information de l'agent**

La mutation peut également intervenir à la demande de l'entreprise dans le respect des dispositions conventionnelles. L'agent est informé par écrit par le responsable habilité qui doit lui donner toutes les précisions utiles relatives au nouveau poste de travail.

- **Le refus**

L'agent qui refuse de rejoindre son poste de travail après notification de sa mutation, doit faire connaître par écrit sa position au responsable habilité. Ce dernier prend une décision dans le cadre des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

9- La politique de rémunération à NAFTAL

En effet, conscients de l'importance d'une politique de rémunération incitative et motivante, Selon le responsable de la direction des ressources humaines, la rémunération au sein de NAFTAL est faite directement pour la majorité des employeurs, cette dernière se fait par le service du personnel et non par la direction des ressource humaine, et d'après le personnel de service de rémunération qui nous a confirmé que la rémunération dispose d'un système qui

date à une époque antérieure et cela engendre une insatisfaction des salariés qui revendiquent une modification de ce système basé sur les diplômes. Donc, elle doit mettre en place une politique de rémunération qui se base sur les compétences et les efforts personnel ainsi qu'une politique de promotion pour récompenser les efforts des salariés.

Section 3 : les résultats de la recherche

Cette section sera consacrée à l'analyse des données relatives aux hypothèses émises puis à l'interprétation des résultats. Les données présentées dans cette partie sont issues de notre enquête du terrain au district NAFTAL commercial de Tizi Ouzo. Ainsi, les données chiffrées sont drivées des questionnaires que nous avons récupérés auprès de notre échantillon d'étude.

1- Enquête et résultat de recherche

Afin de mener à terme notre travail, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ Comment les entreprises peuvent-elles évaluer l'efficacité de leur programme de gestion des carrières pour en mesurer l'impact sur la performance sociale ? Nous avons procéder à une étude fine et approfondi sur le terrain. Notre objectif était d'analyser d'une part l'impact de la gestion des carrières sur la performance sociale.

Pour répondre à cela, nous avons opté à une méthode qui s'appuie sur une technique de recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous avons mené une enquête au niveau de NAFTAL commercial.

Ajoutant à cela, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès des employés de NAFTAL, pour analyser les perceptions à l'égard de gestion de carrière sur la performance sociale au sein de leurs entreprises, Tout cela c'est fait pendant un stage pratique qui a duré de 3 mois allant du 02/03/2023 jusqu'à 06/06/2023.

2- L'échantillon d'étude

Notre enquête par questionnaires nous avons ciblé un échantillon de 15, à qui on a distribué un questionnaire chacun sur les 15 nous avons récupéré toutes leurs repenses

3- Les outils de collecte de données

Dans notre étude nous avons utilisé le questionnaire pour de collecte de données

3-1 Le questionnaire

Les questionnaires c'est un outil d'évaluation visent à mettre en évidence des aptitudes, les questionnaires s'étendent à une utilisation plus générale qui comprend notamment l'évaluation des attitudes. Notre questionnaire s'étale sur plusieurs questions et de différentes formes, on trouve des questions fermées c'est-à-dire qu'on ne donne pas le choix à

la personne interrogée donc il doit répondre en cochant sur l'une des réponses proposées, et des questions ouvertes, ce sont les questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre tel qu'elle souhaite. Elles laissent aux évalués la possibilité de s'exprimer comme ils veulent. Notre questionnaire comporte 48 questions.

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

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

5- Présentation des résultats

La dernière étape de notre étude concerne l'organisation des données collectées. Ces derniers sont représentés ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- Établissement d'un commentaire pour chaque question.
- Établissement d'un constat général sur le questionnaire

5- Analyses interprétation des données

5-1: Présentation de l'échantillon

Questionne n°1 : Selon l'âge ?

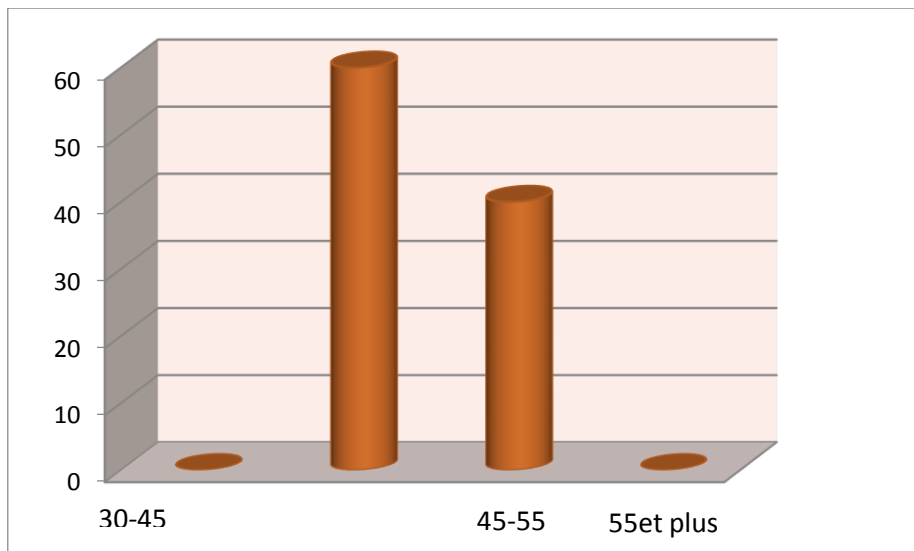
Tableau n°11 : répartition de l'échantillon selon l'Age

Age	NAFTAL	POURCENTAGE
20-30	0	0%
30-45	9	60%
45-55	6	40%
55 et plus	0	0%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : nous constatons que la majorité des répondants au questionnaire est composée de jeunes salariés, 60% d'entre eux ont un âge compris entre 30 et 45 ans, 0% ont un âge compris entre 20 et 30 ans, 40% ont un âge compris entre 45 et 55 ans et 0% ont 55 ans et plus.

Graphes n°01 : répartition de l'échantillon selon l'Age



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°2 : Selon le sexe ?

Tableau n°12 : répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	NAFTAL	Pourcentage
Homme	10	66,67%
Femme	5	33,33%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

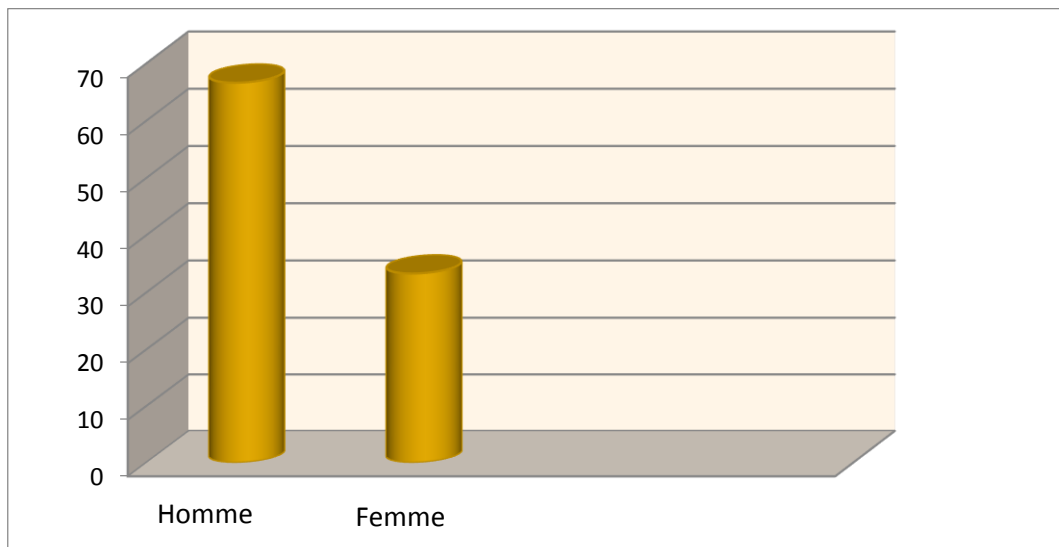
Commentaire : Vu les chiffres présents dans ce tableau, on constate que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de (66,67%), par ailleurs, (33,33%) sont du sexe féminin.

Nous constatons dans un premier temps que NAFTAL accord beaucoup d'importance au sexe masculin cela s'explique par la nature des tâche effectuer à NAFTAL dans le domaine des transports stockage et la commercialisation des hydrocarbures, et donc le recrutement d'homme à NAFTAL est supérieur à celui des femme, cet écart peut s'expliquer de plus par les exigence de l'entreprise que les femme ne peuvent pas satisfaire (travail de nuit, les mission , les département), ajoutons à cela, les homme sont plus disponible pour leur travail et

S'engagent entièrement dans leur carrière professionnelle, contrairement aux femmes qui se préoccupent d'avantage de leur vie social, les charges familiales, les congés de maternité, des obstacles pour l'entreprise qui vise a réalisé ses objectifs.

On finit par dire que les raisons de cet écart est dû aux critères de recrutement adopté par l'entreprise NAFTAL, notamment la disponibilité et la nature des tâche qu'ils effectuent.

Graphes n°02 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°03 : selon la catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau n°13 : Répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	NAFTAL	Pourcentage
Cadre	10	66,67%
Maitrise	4	26,67%
Exécution	1	6,66%
Total	15	100%

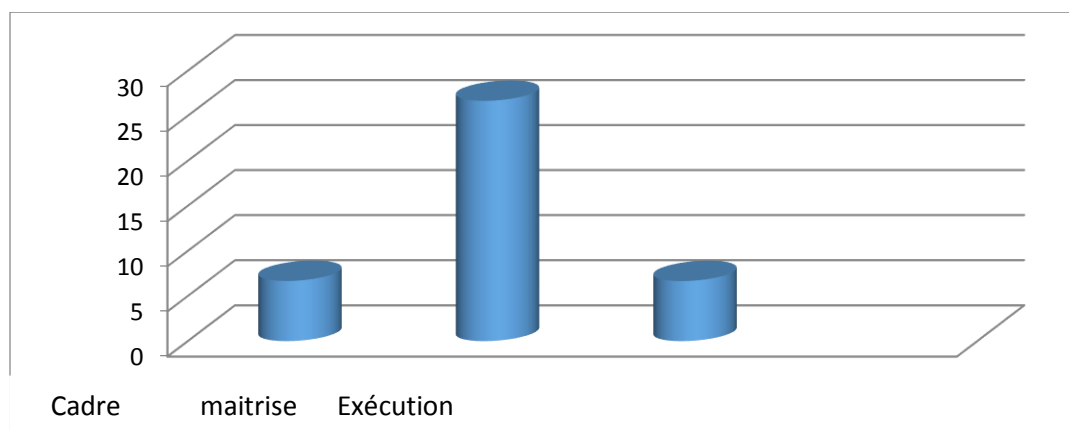
Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : l'échantillon de NAFTAL est composé de 66,67% de salariés appartenant à la Catégorie des cadres, 26,67% de la catégorie des agents de maîtrise et 6,66% de la catégorie des agents d'exécution.

Le taux élevé de la catégorie cadre moyen et maîtrise s'explique par le besoin lié à ses deux catégories vue la nature de ses activités, car la fonction des cadres est orientée l'accomplissement des tâches liées aux affaires administratives. A travers les réponses obtenues d'après notre questionnaire, on a appris que la majorité des cadres passent par le poste

démaitrise avant qu'ils prennent l'ascension hiérarchique pour occuper des postes de responsabilité.

Graphe n°03: Répartition d'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°04 : Selon l'ancienneté

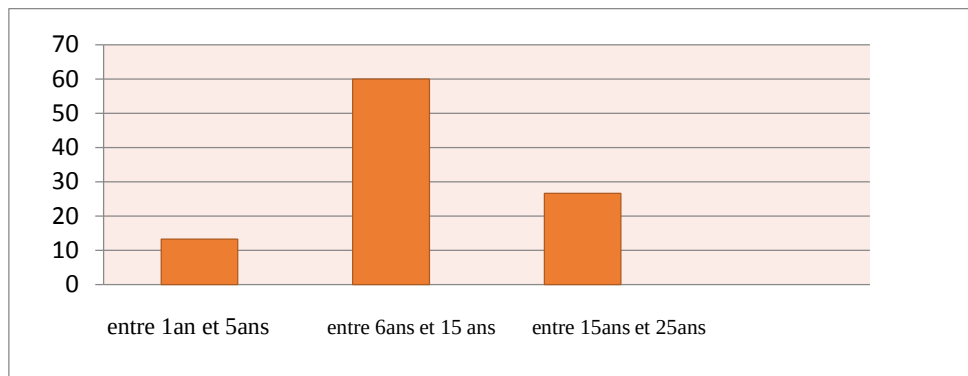
Tableau n°14 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	NAFTAL	Pourcentage
Entre 1an et 5ans	2	13,33%
Entre 6ans et 15ans	9	60%
Entre 15ans et 25ans	4	26,67%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Commentaire : Ce tableau présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique nous avons en première lieu (13.33%) pour ceux qui ont entre 1 ans et 5ans. En second lieu, nous avons (60%) pour ceux qui ont entre 6 et 15 ans. En troisième lieu, (26.67%) pour ceux qui ont 15 à 25ans,(25.71%) Nous pouvons noter que l'entreprise possède un capital humain varié qui est constitué de personnes agréés et expérimentées et aussi des jaunes moins anciens mais possédant des qualités leur permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leur tâche.

Graphes n°04 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°05 : selon le niveau scolaire ?

Tableau n°15: répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire

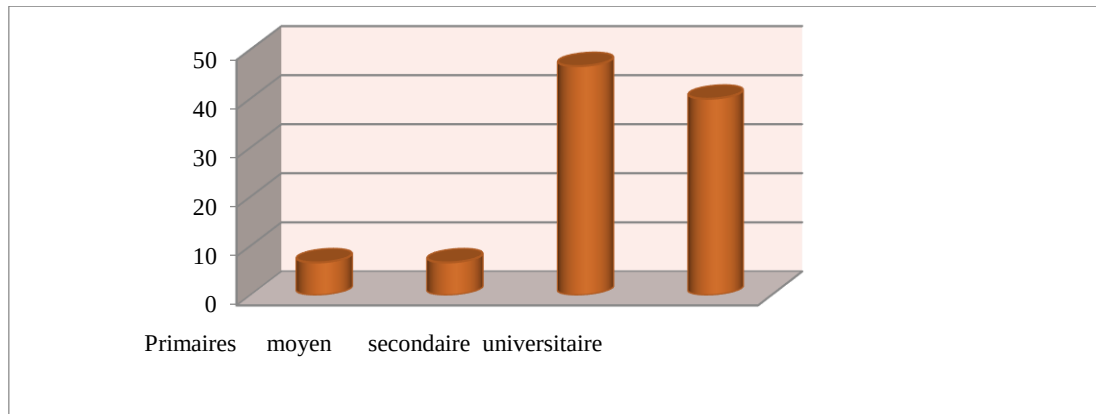
Niveau scolaire	NAFTAL	Pourcentage
Primaire	1	6,67%
Moyen	1	6,67%
Secondaire	7	46,66%
Universitaire	6	40%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : A NAFTAL, nous remarquons que 46,66% des répondants ont un niveau secondaire, 40% ont un niveau universitaire, 6,67% des interrogés ont un niveau moyen et 6,67% ont un niveau primaire.

Après la présentation des caractéristiques de NAFTAL ainsi que des échantillons prélevés dans cette entreprise, nous allons passer à l'analyse des résultats obtenus. Nous allons commencer premièrement par l'analyse des pratiques de gestion de carrière, par la suite, nous allons passer à l'évaluation de certains indicateurs de performance sociale.

Graphes n°05 : répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

5-2 La fonction de gestion des ressources humaines

Question n°06 : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?

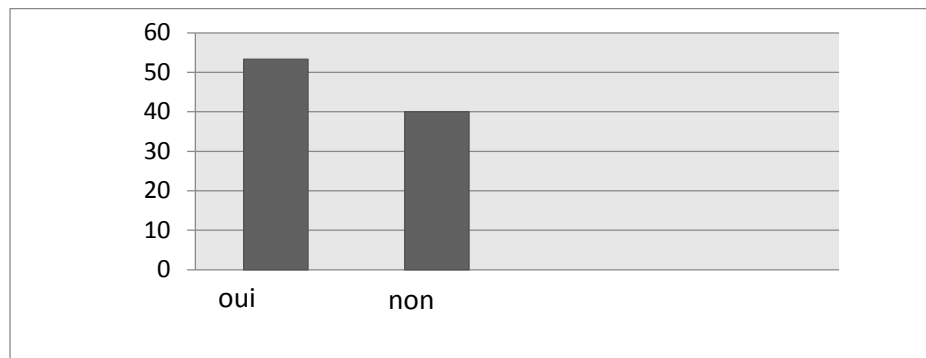
Tableau n°16 : Perception des salariés par rapport aux pratiques de la gestion des ressources Humaines au niveau de NAFTAL

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Constitue une préoccupation pour la direction	7	46,67%
Ne constitue pas une préoccupation pour la direction	8	53,33%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : A partir de ces résultats, nous constatons que seulement 46,67% des salariés interrogés jugent que l'entreprise préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines. Alors que 53,33%estiment que l'entreprise ne se préoccupe pas de cette fonction. Cesrésultats montrent que cette entreprise doit faire des efforts supplémentaires afin d'améliorer le volet relatif aux conditions de travail des salariés.

Graph n°06 : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

5-3 Présentation des réponses obtenues concernant la formation :

Question n°7 : Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?

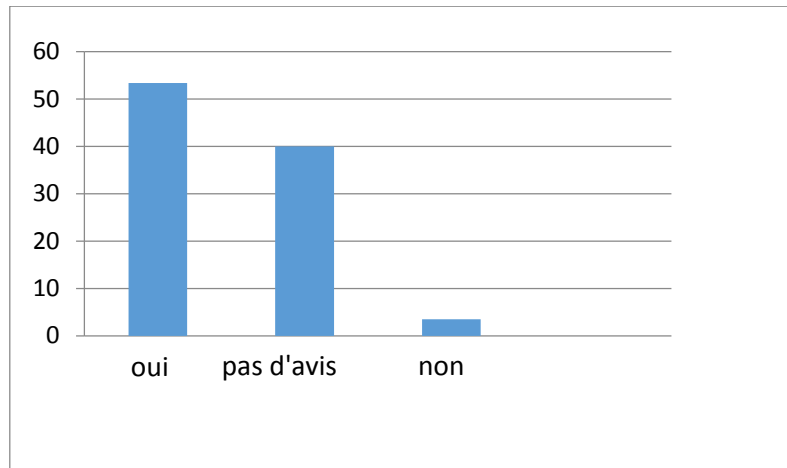
Tableau n°17 : Que pensez- vous de formation ?

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	8	53.33%
Non	1	6,67%
Pas d'avis	6	40%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : Dans ce tableau, nous remarquons que la plupart des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un taux (53,33%), en contrepartie (6,67%) ne n'ont pas bénéficié et 40% n'ont pas d'avis. Nous pouvons dire que NAFTAL possède une politique de formation riche pour faire face aux différents facteurs (concurrentiel, économique, technologique, etc.) qui permet l'évolution de leur salarie.

Graph n° 07: Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

Question n°08 : A la fin de votre formation, avez-vous pu acquérir de nouvelles connaissances que vous utilisez dans les tâches quotidiennes de votre travail ?

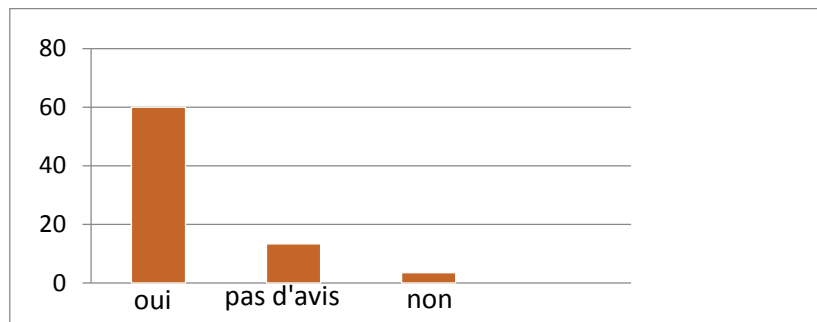
Tableau n°18 : Acquisition de compétences à la fin de la formation.

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	9	60%
Non	2	13,33%
Pas d'avis	4	26,67%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : A NAFTAL 60% des enquêtés disent qu'ils appliquent les connaissances apprises au cours des séances de formation dans l'exécution quotidienne de leur travail, 13.33%des répondants pensent qu'ils n'appliquent pas ces connaissances. Ils n'estiment que les actions de formation ne répondent pas aux exigences du poste occupé et n'apportent pas un plus à leurs compétences. Et 26.67% n'ont pas d'avis. Concernant les interrogés qui n'ont pas répondu à cette question, ils représentent les salariés qui n'ont pas effectué de formation auparavant.

Graphique n°08 : Acquisition de compétences à la fin de la formation.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

5-4 Présentation des réponses obtenues concernant lapromotion :

Question n°09 : la politique de promotion de votre entreprise est-elle juste équitable ?

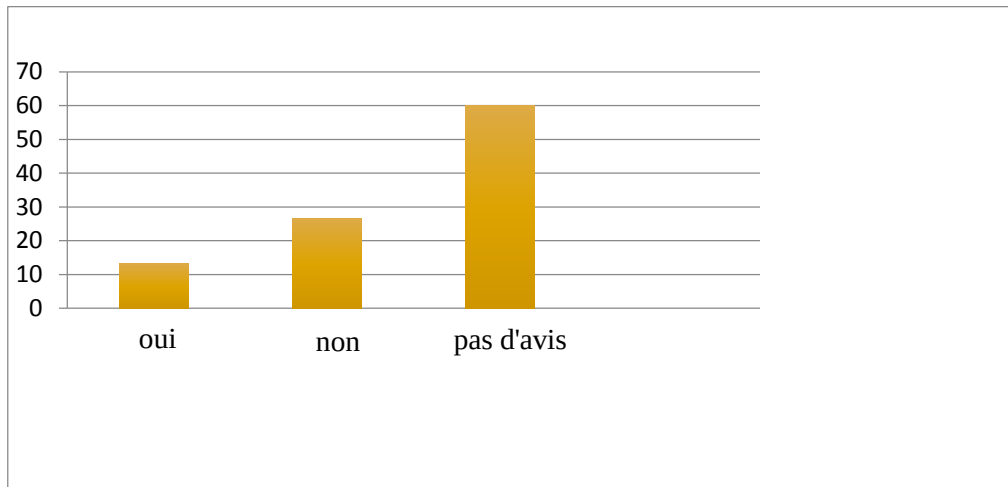
Tableau n°19 : l'équité de la politique de promotion

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	2	13,33%
Non	4	26,67%
Pas d'avis	9	60%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : dans l'entreprise NAFTAL, la majorité des répondants (60%) n'ont pas d'avis , (26,67%) pensent que la politique de promotion n'est pas juste et équitable et que la promotion s'effectue la plupart du temps de façon arbitraire, il y a que 13,33% des interrogés qui disent que la politique de promotion de l'entreprise est juste.

Graph n°09 : l'équité de la politique de promotion.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

5-5-La gestion des carrières :

Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de gestion des carrières

Question n°10 : Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du personnel?

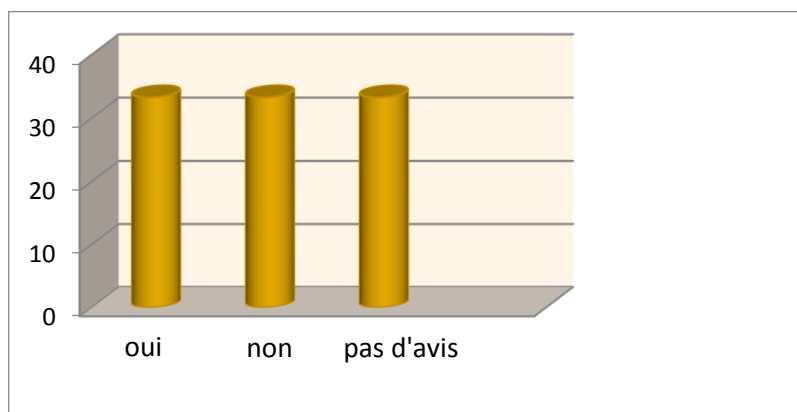
Tableau n°20 : Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du Personnel ?

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	5	33,33%
Non	5	33.33%
Pas d'avis	5	33.33%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : D'après les résultats on a obtenus le même pourcentage des répondants qui est de 33,33%

Graphe n°10: L'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°11 : Etes –vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?

Tableau n°21: Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?

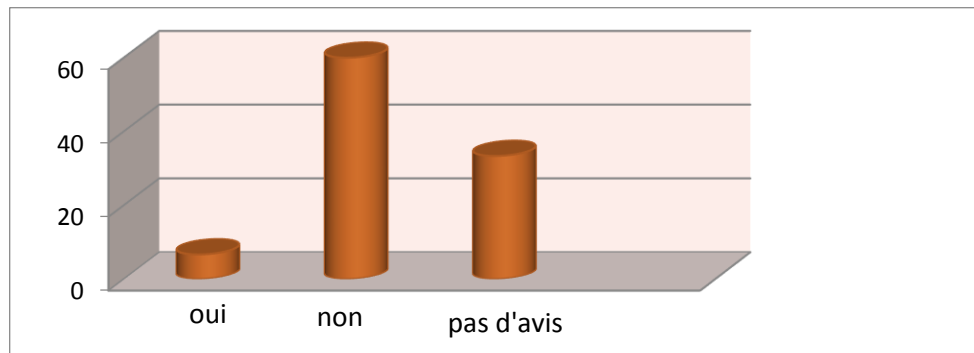
Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	1	6,66%
Non	9	60%
Pas d'avis	5	33,34%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : A travers ces résultats, nous observons que nous avons seulement 6,66% des répondants qui sont au courant de la manière dont leur carrière est gérée. En contrepartie nous Avons 60% qui ne sont nullement informé ni de la manière ni des procédures qui régissent la gestion de leur carrières, et 33,34% qui n'ont pas d'avis.

Ceci met l'accent sur un paramètre important lié à l'ignorance des salariés d'un droit fondamental en matière de gestion des relations de travail et qui peut exercer une influence capitale sur la performance sociale.

Graphes n°11 : Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°12 : Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?

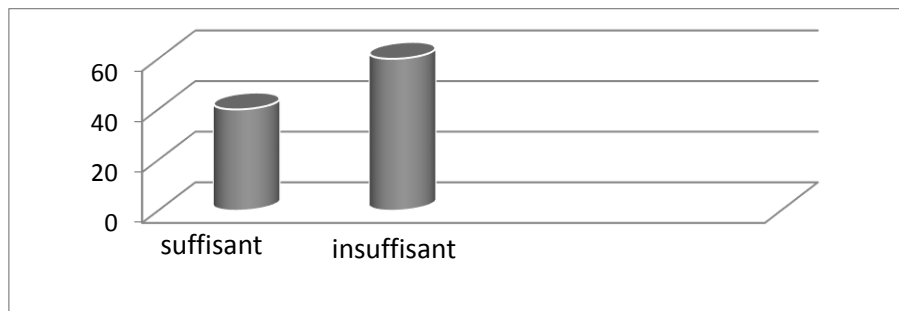
Tableau n°22: Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans Votre entreprise ?

Réponses	Fréquence	Pourcentages
Suffisant	6	40%
Insuffisant	9	60%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : D’après ce tableau, on observe que 40% des salariés interrogés sont satisfait du système de gestion de carrières tel que déployé par l’entreprise alors que 60% sont insatisfaite jugent que ce dernier est inéquitable.

Graphe n°12 : Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

Question n °13 : Etes-vous informés du suivie de votre carrière ?

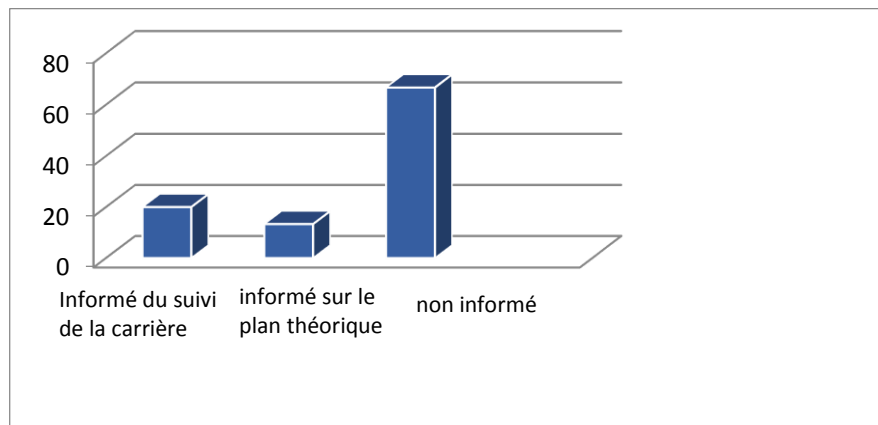
Tableau n°23:Etes-vous informés du suivie de votre carrière ?

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Informé du suivi de la carrière	03	20%
Informé sur le plan théorique	02	13.33%
Non informé	10	66.67%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : D'après les chiffres suivants, nous pouvons souligner et mettre l'accent sur le fait qu'il y a 66.67% des salariés interrogés qui ne sont pas au courant du suivi de leur carrière, alors que 13.33% estiment que le suivi est d'ordre théorique, en d'autre terme la direction des ressources humaines ne les a jamais conseillés en vue de mieux gérer leurs carrières.

Enfin 20% stipulent que le suivi des plans de carrières existe, Cependant il profite beaucoup plus à une catégorie de salariés au détriment des autres. Ceci crée un sentiment

Graphe n°13 : Etes-vous informés du suivi de votre carrière ?

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

5-6 Les plans de carrière en termes d'existence

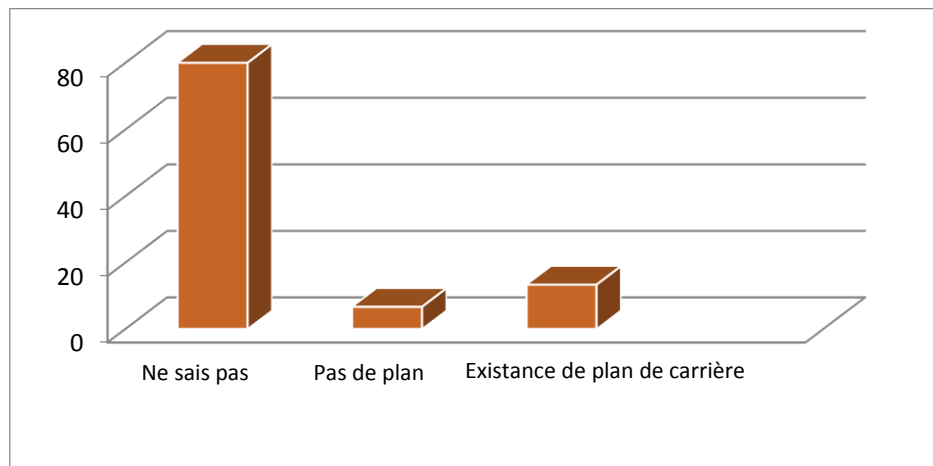
Question n°14 : Savez-vous s'il existe un plan de carrière dans votre entreprise ?**Tableau n°24 : les plans de carrières en termes d'existence**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Ne sait pas	12	80%
Pas de plan	01	6.67%
Existence de plan de carrière	02	13.33%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : D'après les informations recueillies, nous constatons qu'il y a un taux de 80% qui n'est pas au courant de l'existence de plan de carrière au sein de l'entreprise, ainsi que 6.67% qui avance qu'il n'y a pas de plans de carrières dans l'entreprise, enfin 13.33% estiment que les plans de carrières existent. En effet, nous avons constaté qu'il y a un nombre important du personnel, qui n'est pas au courant de ses droits, en termes, de progression professionnelle et bien d'autres éléments importants.

Graphes n°14 : les plans de carrières en termes d'existence.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°15 : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?

Tableau n°25 : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre Entreprise ?

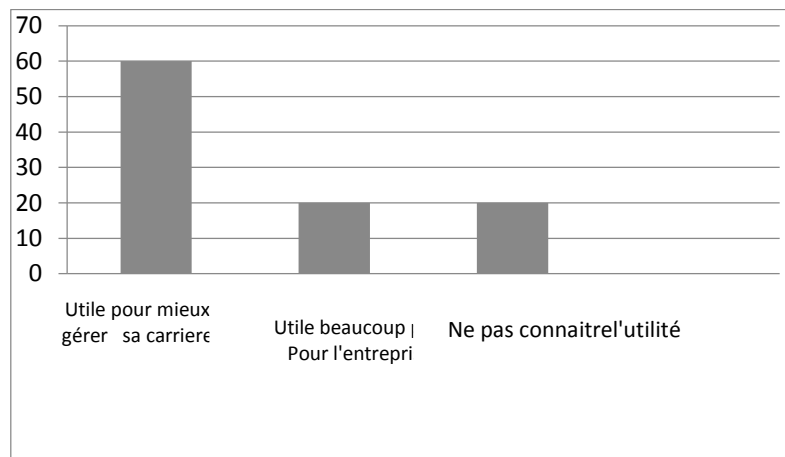
Réponses	Fréquences	Pourcentages
Utile pour mieux gérer sa carrière	09	60%
Utile beaucoup plus pour l'entreprise	03	20%
Ne pas connaître l'utilité	03	20%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : A partir des données obtenus, nous avons 20% de la population interrogée qui affirme ne pas connaître l'utilité d'un plan de carrière, suivi de 60% des salariés de la dite population qui juge que ce plan est utile dans la mesure qu'il permet au salarié de mieux cerner les critères d'évolution de sa carrière et ce dans l'objectif de se focaliser sur ces derniers. Enfin, 20% des salariés interrogés estiment que le plan de carrière sert beaucoup.

plus la DRH afin qu'elle puisse légitimer sa politique de promotion envers certains collaborateurs.

Graphe n°15 : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

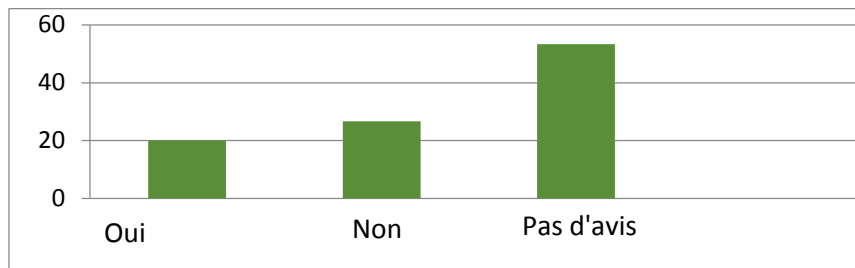
Question n°16 :Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?

Tableau n°26 :Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	03	20%
Non	04	26.67%
Pas d'avis	08	53.33%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : nous constatons que seul 20% des interrogés pensent que leur carrière est bien gérée par l'entreprise contre 26.67% qui pensent qu'elle n'est pas bien gérée et 53.33% ne donnent pas leur avis sur la question.

Graphes n°16 : Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

5-6 La mesure de la performance au sein de NAFTAL**5-6- 1 La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle sera analysée à l'aide de trois indicateurs qui sont : la qualité des relations entre les services, la qualité de circulation des informations et la productivité des salariés.

Question n°17 : comment qualifiez-vous les relations entre services ?

Tableau n°27 : la qualité des relations entre les services.

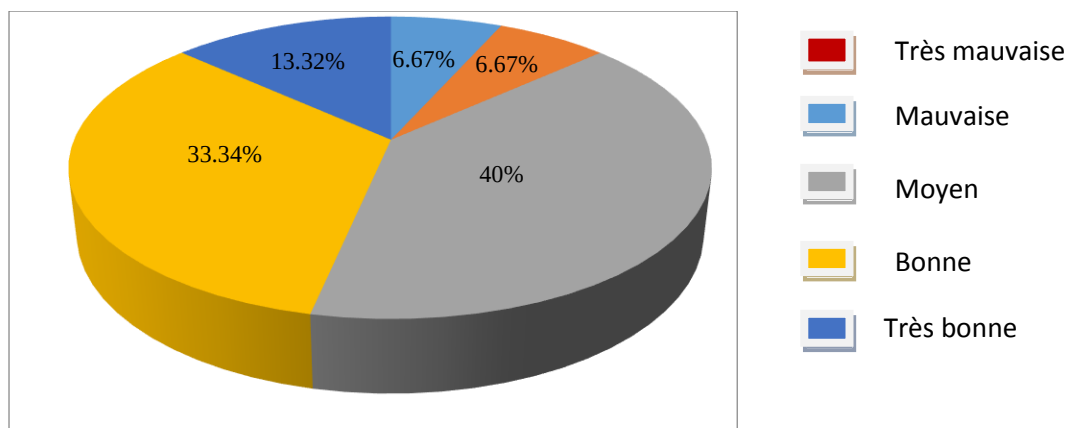
Réponses	Fréquences	Pourcentage
Très mauvaise	01	6.67%
Mauvaise	01	6.67%
Moyenne	06	40%
Bonne	05	33.34%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : la majorité des salariés interrogés à NAFTAL considèrent que la qualité des relations entre les différents services de l'entreprise est moyenne 40%, d'autre répondants estiment qu'elle est bonne ou très bonne (33.34% et 13.32% respectivement) et le reste des

interrogés considère que les relations entre les services sont mauvaises 6.67% ou très mauvaises 6.67%.

Graphe n°17 : qualité des relations entre les services



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

Question n°18 : Considérez-vous que les informations circulent ?

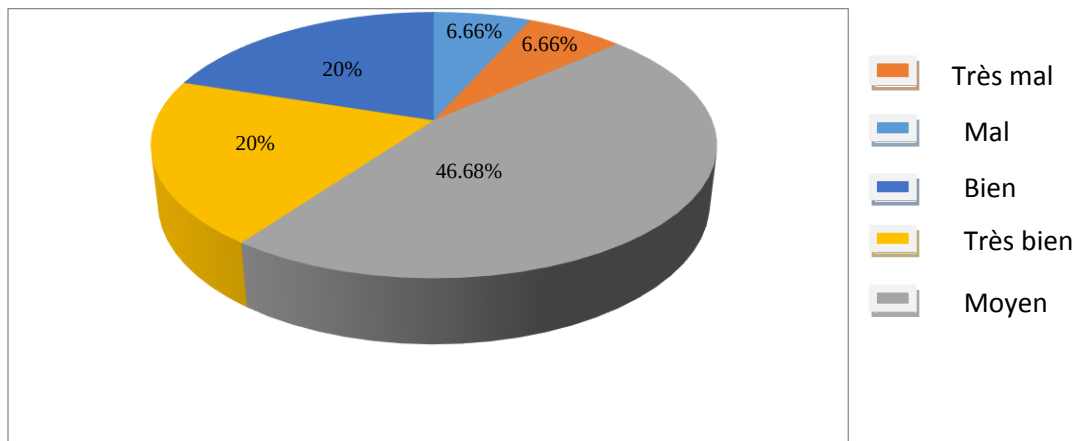
Tableau n°28 : la qualité de circulation des informations

Information circulant	Fréquences	Pourcentages
Très mal	01	6.66%
Mal	01	6.66%
Moyen	07	46.68%
Bien	03	20%
Très bien	03	20%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : 20% des travailleurs interrogés à NAFTAL pensent que les informations circulent bien, et même très bien 20%, 46.68% des répondants estiment que les informations circulent moyennement, et 6.66% pensent que les informations circulent mal et même très mal 6.66%. Les salariés jugent qu'il y a un manque de circulation de l'information dans l'entreprise.

Graphes n°18 : la circulation des informations.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

5-6-2 La performance sociale :

Dans ce qui suit nous allons analyser la performance sociale à travers les indicateurs suivants : le climat social, la satisfaction des salariés, l'absentéisme et la qualité des relations sociales.

Question n°19 : comment évaluez-vous le climat sociale de votre entreprise ?

Tableau n°29 : la qualité de climat sociale de l'entreprise

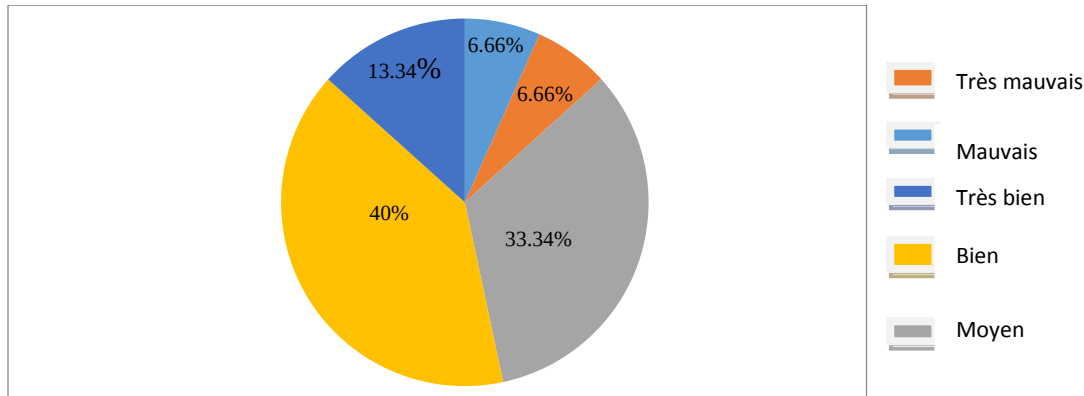
Climat sociale	Fréquences	Pourcentages
Très mauvais	01	6.66%
Mauvais	01	6.66%
Moyen	05	33.34%
Bien	06	40%
Très bien	02	13.34%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : A NAFTAL, la majorité des répondants estiment que le climat social de l'entreprise est bien (40%), (33.34%) des répondants considèrent que globalement il y'a un

climat moyen dans l'entreprise ; (6.66%) considèrent que le climat social est mauvais ou même très mauvais et (13.34%) des répondants considèrent que le climat social est très bien.

Graphe n°19 : la qualité du climat social de l'entreprise



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

Question n°20 : Comment évaluez-vous la satisfaction et le moral des salariés ?

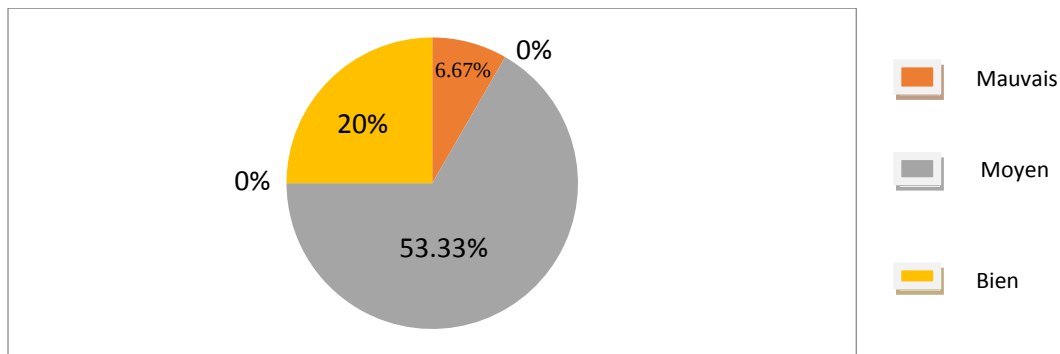
Tableau n°30 : le niveau de satisfaction et le moral des salariés.

Niveau de satisfaction des salariés	Fréquences	Pourcentages
Très mauvais	0	0%
Mauvais	01	6.67%
Moyen	08	53.33%
Bien	06	20%
Très bien	0	0%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : la majorité des répondants a NAFTAL estiment que la satisfaction des salariés est moyenne (53.33%), 20% des répondants estiment que les salariés sont bien satisfaits et (6.67%) des répondant considèrent que la satisfaction des salariés est mauvais.

Graphe n°20 : le climat social et le niveau de satisfactions des salariés de NAFTAL



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut.

Question n°21 : le taux d'absence des employés est-il ?

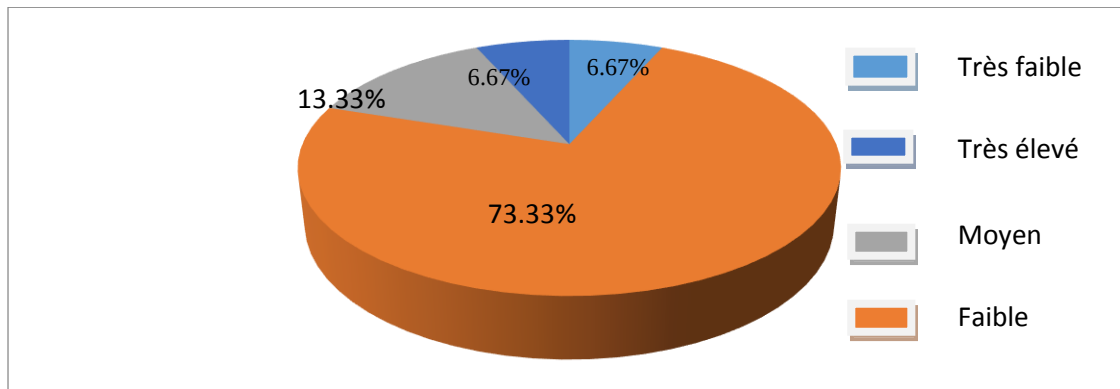
Tableau n°31 : le taux d'absence des employés

Taux d'absence	Fréquences	Pourcentages
Très faible	01	6.67%
Faible	11	73.33%
Moyen	02	13.33%
Elevé	0	0%
Très élevé	01	6.67%
Total	15	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : (13.33%) des salariés interrogés à NAFTAL estiment que le taux d'absence est moyen dans l'entreprise, (73.33%) d'autres pensent qu'il est globalement faible, (9%) estiment qu'il est même très faible et (6.67%) restant pensent qu'il est très élevé. Cependant, les responsables affirment que le taux d'absentéisme enregistré au niveau de NAFTAL est relativement faible.

Graphe n° 21: l'absentéisme



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

Question n°22: Comment évaluez-vous la qualité des relations sociale entre les employés ?

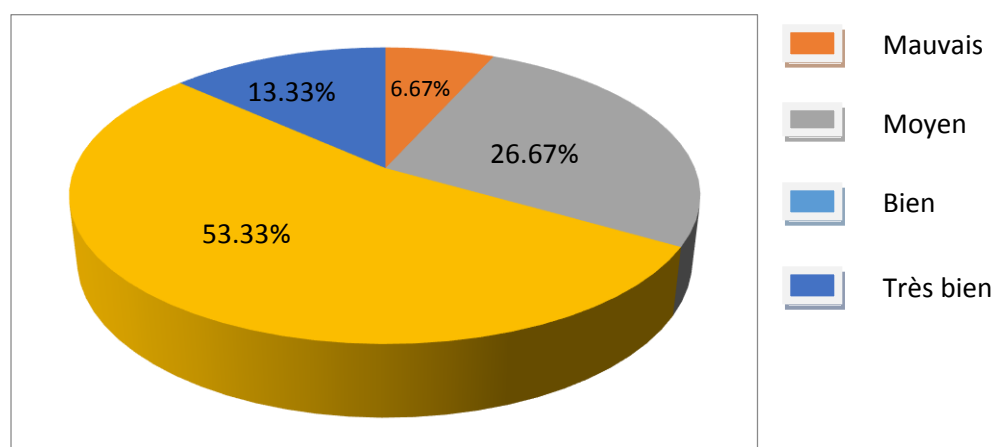
Tableau n°32 : La qualité des relations sociales entre les employés

La Qualité relation sociale	Fréquence	Pourcentages
Très Mauvais	0	0%
Mauvais	1	6.67%
Moyen	4	26.67%
Bien	8	53.33%
Très bien	2	13.33%
Total	5	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : les réponses obtenues à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés de NAFTAL sont considérés comme très bonne (13.33%), bonne (53.33%), moyennes (26.67%), mauvaises (6.67%). Nous constatons que globalement, les répondants estiment que les relations entre les employés sont plus que bonne.

Graphe n°22 : la qualité des relations sociales entre les employés.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut.

Conclusion

L'évolution des carrières des salariés à NAFTAL se fait à travers la formation et la promotion.

La gestion des carrières se fait à l'aide d'un document appelé fiche de carrière. Cette dernière contient un ensemble d'informations telles que : le matricule, numéro de poste, la date d'entrée en fonction, la catégorie, l'échelon, la fonction, la formation et le diplôme l'intéressé (niveau scolaire, la spécialité de la formation, la date d'obtention). Dans cette fiche, nous trouvons aussi une partie qui est réservée à la carrière de l'intéressé dans l'entreprise et hors de l'entreprise. La partie réservée à la carrière dans l'entreprise correspond à des informations sur les postes occupés, la catégorie, l'échelon et les dates, en plus des formations dont a bénéficié l'intéressé. Elle contient aussi un ensemble d'information relative aux compétences de l'individu, de ses évolutions et diplômes.

La promotion se fait à travers la fiche d'appréciation des candidats appelés tableau Comparatif. En fait, il existe deux fiches, la première doit être remplie par le responsable direct de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points (0/100) à l'exemple du diplôme, expérience, l'esprit d'initiative, esprit d'équipe, disponibilité et appréciation hiérarchique, etc. l'autre fiche d'appréciation des candidats à la promotion est remplie par le service GRH de l'intéressé. Elle est constituée d'un ensemble de point à l'exemple de : l'intitulé du poste, le numéro du poste, service, département, date, nom et prénom, et le nombre de points par rapport à : la formation (formation de base, universitaire, professionnelle), expérience professionnelle, discipline, l'assiduité, etc. au final, en fonction du nombre total des points, les trois premiers candidats sont sélectionnés et généralement c'est le premier qui va être promu.

En effet, pour le responsable des ressources humaines de NAFTAL, la promotion est attribuée en fonction des compétences des candidats en s'appuyant sur la fiche de carrière et le tableau comparatif. Ce dernier donne la chance à l'ensemble du personnel désireux d'être promu à un poste donné (un poste vacant) de se porter candidat et fait ressortir aussi, le candidat le plus compétent pour le poste, cependant, nous constatons à travers les réponses du questionnaire que les salariés n'ont pas le même avis que les responsables. En effet, ils estiment que les promotions ne se font pas de manière équitable mais de façon arbitraire et que ceux qui en bénéficient ne sont pas forcément les meilleurs.

Cette inquiétude peut résider même dans l'information donnée aux salariés qui manque souvent de transparence. Ainsi, des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la Connaissance de tous les employés, car, ils sont en réalité réservés à des individus déjà choisis.

Par ailleurs, nous déplorons aussi l'absence de plans de carrière formalisés dans l'entreprise. La carrière des individus est gérée au jour le jour sans planification préalable, ce qui a comme conséquence que les salariés ne savent pas quelles sont les perspectives de qui leurs sont offertes et si elles correspondent à leurs aspirations et à leurs objectifs personnels. En effet, avec la planification organisationnelle des carrières, l'organisation encourage les Employés à avoir des projets de carrière qui répondent à leurs objectifs personnels et elle fait En sorte que ces objectifs personnels vont permettre simultanément la réalisation des objectifs Organisationnels.

Pour finir, nous constatons que la gestion des carrières dans l'entreprise n'est pas une pratique très développée.

L'analyse des réponses obtenues nous permet de conclure que la performance sociale de l'entreprise NAFTAL est bien. En effet, la majorité des indicateurs de la performance sociale sont évalués par les salariés comme étant bien que ce soit le climat social, la satisfaction des salariés, la qualité des relations sociales entre les employés et l'absenté



Conclusion générale



Conclusion générale

La gestion de carrière est un processus qui vise à aider les individus à développer et à réaliser leurs objectifs professionnels. Elle comprend un ensemble d'activités et de pratiques mises en place par l'organisation pour soutenir le développement de carrière des salariés.

La mobilité et la rétention du personnel sont deux enjeux majeurs pour les organisations. La mobilité permet aux organisations de disposer d'une main-d'œuvre flexible et adaptable aux changements, tandis que la rétention permet de conserver les talents et les compétences clés.

La gestion de carrière joue un rôle important dans l'influence de la mobilité et de la rétention du personnel. En effet, une gestion de carrière efficace peut contribuer à :

Faciliter la mobilité interne : en offrant aux salariés des opportunités de développement et d'évolution professionnelle, la gestion de carrière peut les inciter à rester dans l'organisation et à accepter de nouvelles opportunités.

Renforcer la motivation et l'engagement des salariés : en permettant aux salariés de se développer et de progresser dans leur carrière, la gestion de carrière peut contribuer à leur motivation et à leur engagement, ce qui réduit le risque de départ.

Améliorer la satisfaction des salariés : une gestion de carrière efficace peut contribuer à améliorer la satisfaction des salariés, ce qui peut également réduire le risque de départ.

Les pratiques de gestion de carrière qui peuvent influencer la mobilité et la rétention du personnel comprennent notamment :

Un système de rémunération et d'avantages sociaux attractif : une rémunération et des avantages sociaux compétitifs peuvent contribuer à fidéliser les salariés.

Des opportunités de développement et de formation : les salariés qui ont la possibilité de développer leurs compétences et leurs connaissances sont plus susceptibles de rester dans l'organisation.

Une culture d'entreprise positive : une culture d'entreprise positive et inclusive peut contribuer à améliorer la satisfaction et l'engagement des salariés.

Une communication transparente : les salariés doivent être informés des opportunités de carrière et des possibilités de développement.

Conclusion générale

En conclusion, la gestion de carrière est un outil puissant qui peut contribuer à améliorer la mobilité et la rétention du personnel. En mettant en place des pratiques de gestion de carrière efficaces, les organisations peuvent attirer et fidéliser les talents, ce qui est essentiel pour leur réussite.

Voici quelques exemples concrets de la façon dont la gestion de carrière peut influencer la mobilité et la rétention du personnel :

Une entreprise qui propose des programmes de formation et de développement personnalisés peut aider ses salariés à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour évoluer dans leur carrière. Cela peut les inciter à rester dans l'entreprise et à accepter de nouvelles opportunités.

Une entreprise qui offre des opportunités de mobilité interne peut permettre à ses salariés de progresser dans leur carrière sans avoir à quitter l'organisation. Cela peut contribuer à leur motivation et à leur engagement, ce qui réduit le risque de départ.

Une entreprise qui met en place une culture d'entreprise positive et inclusive peut créer un environnement de travail dans lequel les salariés se sentent valorisés et respectés. Cela peut contribuer à leur satisfaction et à leur engagement, ce qui peut également réduire le risque de départ.

Les organisations qui souhaitent améliorer leur mobilité et leur rétention du personnel doivent donc accorder une attention particulière à la gestion de carrière.



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrages

- 1- Peretti J.M (2015) «gestion des ressources humaines» 20^eédition, Paris, Vuibert. P1
- 2- Y. Emery, F. Gonin (1999), « dynamiser les ressources humaines », une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Édition, presses polytechniques et universitaires romandes. P13
- 3- Y. Emery, F. Gonin (1999), « dynamiser les ressources humaines », une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Édition, presses polytechniques et universitaires romandes. P13
- 4- Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 4^eédition, Paris ; Dunod. Ces derniers précisent que cette définition
- 5- SJ n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant. P5
- 6- Cours Mme Kasri- Boudache. S L3 GRH < fondement du management des ressources humaines <.
- 7- CERDIN Jean-Luc(2000), Op.cit., p24.
- 8- GUERIN et Wils (1992), op. Cit, p50 Sylvie St-Onge et autres (2017), Op. Cit, p 237.
- 9- Tania Saba et Simon L.Dolan (2013), « La gestion des ressources humaines»,5^eédition, Broché, p 352
- 10- Michel Ferrary (2014), « Management des Ressources Humaines, Entre marché du travail acteurs stratégiques », DUNOD, p229-257.
- 11- ST-ONGE. S (2004), « Relever les défis de la gestion des ressources humaine », 2^e édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, p. 300
- 12- Cité par CERDIN Jean-Luc, (2000), «Gérer les carrières» édition EMS, Paris, p109.
- 13- Charles-Henri Des Horts (2015), «RH au quotidien, 100fiches»,2^eédition, DUNOD, Paris, p 456.
- 14- COMPOYE ric et autres (2008), Op.cit., pp124-125
- 15- Guérin et Wils cité par CERDIN Jean-Luc, (2000), Opcit, p171.
- 16- Charles-Henri(2015), Opcit, p465.

Bibliographie

- 17- SEKIOU et autres(2001), «Gestion des ressources humaines»,2^eédition de Boeckuniversité, Montréal, p367.
- 18- CHLOÉ Guillot-Soulez (2014), « La gestion des ressources humaines», 7e édition, Gualino L'extenso éditions, Paris, p 5
- 19- Assâad EL AKREMI et autres (2006), « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel », De Boeck, p143.
- 20- CHLOÉ Guillot-Soulez, op.cit., p55.
- 21- Sylvie St-Onge et autres, (2017), « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 5^eédition, Chenelièreéducation, p237.
- 22- PERETTIJM(2001) « Gestion des ressources humaines»,2^eédition, édition VUIBERT, Paris, p118
- 23- SylvieSt-Ongeetautres(2017), Op.cit,p 237.
- 24- CERDIN Jean-Luc(2000),«Gérer les carrières» édition EMS, Paris, p 27.
- 25- J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre,J.Pralong(2012)dans«GRH.Gestiondesressourceshumaines,pratiqueet élémentdethéorie»,4^eédition,Paris;Bunod.P199
- 26- Peretti J.M (2015), « gestion des ressources humaines », 20^eédition, Paris ; Vuibert,P67.
- 27- Citeau J-P(2002),«gestion des ressources humaines; principes généraux et cas pratiques».4^eédition, Paris; Armand Colin. P117
- 28- Adapté de Citeau J-P(2002), « la gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques ».4^eédition, Paris : Armand Colin. P118.
- 29- Citeau J-P (2002), « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques « ,4^eédition. Paris ; Armand Colin. P65
- 30- Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie »,4^eédition, Paris; Bunod.P297
- 31- J. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, J. Pralong (2012) dans « GRH. Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie »,4^eédition, Paris ; Bunod. P281
- 32- CADIN Loïc(1997), «Gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories»,3^eédition DUNOD, Paris. P417.
- 33- Jean-Marie Peretti(2013), «Ressources humaines»,14^eédition, Vuibert, Paris, pp277-278.
- 34- PERETTIJeanMarie, (2001),«Dictionnairedesressourceshumaines»,EditionVuibert,Paris,p150.
- 35- COMPOYE ricetautres (2008), «Gestion des ressources humaines», collection SYNTHEX, Pearson Education, France, p116.
- 36- MAHÉH enride BOISLANDELLE(1998),«dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils»,Paris, édition Economica,p270.

Bibliographie

37- NICOLAS Eline, (2014), « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, p 153.

38- CERDIN Jean-Luc(2000), op.cit, p30-32.

39- D'après Schein, 1971, p 404.

40- CHLOE Guillot-Soulez (2014), « La gestion des ressources humaines», 7e édition, Gualino Lextenso éditions, Paris, p 60

Document divers

7<http://cursusdeescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html>. Consulté le (19/05/2022)

<https://www.coindusalarie.fr/salaire/evaluation-360>

<https://www.walkme.com/fr/glossaire/gestion-changement/>

Document interne à NAFTAL
: Décision n° S.767 R21 DG



Annexes





FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 --

PERSONNEL DE MAITRISE

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 --

PERSONNEL D'EXECUTION

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF - - - - - CODE COLLECTIF

La présente fiche a pour but d'inscrire sur les douze mois de l'exercice la note mensuelle obtenue conformément aux valeurs et barèmes contenus dans la circulaire relative à la PRI.

Elle est versée dans le dossier administratif de l'intéressé (e) et servira ultérieurement à l'application des modalités relatives à l'avancement, la promotion, la formation, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation..

MODALITES PRATIQUES D'UTILISATION

Pour les besoins de la détermination de la note individuelle mensuelle (NI), il y a lieu d'observer les formalités suivantes :

1 - Principes

- Les critères d'appréciation relatifs au volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tels que définis par la circulaire DCRH.
- Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel

2 - Méthodes

2.1 - Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduité :

- A
: Crit
- A la comptabilisation mensuelle des retards et demi journées d'absence irrégulières (cf dispositions de la circulaire y relative).
 - A la détermination de l'abattement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribuée au critère assiduité. Cette valeur finale après déduction est portée dans la case correspondante (sous total 2).

Pour la discipline :

- A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après :
 - S 1 : Avertissement verbal et écrit
 - S2 : Blâme
 - S3 : Mise a pied de 1 à 3 jours
 - S4 : Mise à pied de 4 à 8 jours licenciement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S1 ou S1 + S3 etc...

S'agissant de la sanction S4, se reporter aux dispositions et modalités énoncées dans la circulaire DCRH.

2.2. - Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés. (volume, qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité, de l'assiduité et le cas échéant de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

2.3. - Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel qui procède :

- Aux ultimes vérifications de la fiche mensuelle.
- A la transcription des notes sur l'état informatique édité à cet effet

COMMENTAIRES (APPRECIATIONS ANNUELLES)	
Notateur	Commentaires de l'Agent
Nom	Date
Fonction	
Date Visa	Visa
Avis de la Commission du Personnel	Décision du Directeur
Date Visa	Date Visa
NOTE ANNUELLE MOYENNE Notateur Commission du Personnel Décision du Directeur l'Intéressé est-il à inscrire au tableau d'avancement :	

DEGRES DE NOTATION						
	3 — 6			0 — 2		
même pour	Quantité appréciable de travail rendu conforme aux exigences moyennes du poste.			Rendement médiocre, quantité de travail fourni rare conforme aux exigences du poste.		
	3 — 6			0 — 2		
	Techniques de planification moyennes. A des connaissances assez suffisantes.			Initiatives et connaissances du travail limitées. Méthodes de planification laissant apparaître des c		
	3 — 6			0 — 2		
complexes.	S'adapte sans grandes difficultés aux nouvelles tâches.			Epreuve des difficultés d'adaptation ou se désintère nouvelles tâches.		
	2 — 4			0 — 1		
levé.	Capable d'initiative mais limité à des tâches ponctuelles.			Indécis et fuyant parfois ses responsabilités, laisser-désintéressement.		
	10 — 19			0 — 9		
a disposition	Utilise d'une manière rationnelle les moyens mis à sa disposition. Approche généralement correcte des problèmes.			Approche souvent imparfaite des problèmes, jugement esprit confus sans aucune capacité d'analyse.		
	06 — 11			0 — 5		
s travaux	Se fait admettre sans difficulté. Fournit un travail assez soigné.			Aptitude restreinte au commandement ou carence de Négligent.		
	2 — 3			0 — 1		
nformation.	S'informe régulièrement - Est méthodique dans son travail.			- S'intéresse peu à l'information - Méthodes de travail souvent inadéquates.		
	2 — 3			0 — 1		
nter et assis- atif.	Accorde de l'intérêt à la formation et entretient des rapports corrects et sociables.			Se désintéresse de la formation et entretient des difficiles.		
1er SOUS TOTAL (Volume + Qualité)						
	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
2ème SOUS TOTAL (Assiduité — (Abs +						
	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
3ème SOUS TOTAL (Sanction) —						
NOTE FINALE (1er S/T + 2ème S/T) — 3						
VISA DU NOTATEUR						

Critères	SOUS CRITERES	Pondération					
VOLUME (30)	QUANTITE DU TRAVAIL RENDU	08	7 — 8 Quantité de travail rendu dépassant les normes des travaux difficiles.				
	CONNAISSANCE DU TRAVAIL ET PLANIFICATION DES TACHES	08	7 — 8 Grande valeur professionnelle, Possède de vastes connaissances du travail. A des méthodes de planification éprouvées.				
	FACULTE D'ADAPTATION AU POSTE	08	7 — 8 S'adapte aisément aux nouvelles tâches les plu				
	ESPRIT D'INITIATIVE ET DE RESPONSABILITE	06	5 — 6 Très dynamique et sens de responsabilité très Anticipe sur des décisions à prendre.				
QUALITE (50)	EFFICACITE ET SENS PRATIQUE	25	20 — 25 Sait tirer un excellent parti des moyens mis à excellent sens pratique. Grande finesse de jugement				
	- COMMANDEMENT (Pour Pers. Encad.). - APPLICATION AU TRAVAIL (autres cadres).	15	12 — 15 Très persuasif, apprécié S'impose et commande avec équité. Fait preuve de promptitude dans l'élaboration qui lui sont confiés				
	RECHERCHE DE L'INFORMATION OU METHODE DE TRAVAIL	05	4 — 5 Ne ménage aucun effort quant à la recherche de Grande capacité d'analyse et de synthèse				
	APTITUDE A FORMER OU SENS DES RELATIONS HUMAINES DANS LE TRAVAIL.	05	4 — 5 Fait montre de beaucoup de volonté à former, o ter ses collaborateurs. Toujours prêt à collaborer, dévoué et très coop				
Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Ju
	NOMBRE DE RETARDS						
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE						
Discipline	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Ju
	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE						



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 -

PERSONNEL CADRES

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 2

CHAPITRE I:Introduction à la GRH et à la gestion de carrière

Introduction 5

Section 1: Aspects conceptuelles et théoriques de la gestion des ressources humaines 6

1. Définition 6

a) Définition des ressources humaines..... 6

b) Définition de gestion du personnel 6

c) Définition de la gestion des ressources humaines 6

d) Définition de Fonction des Ressources Humaines..... 7

3. L'évolution de la gestion des ressources humaines..... 8

3.1 Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines 10

3.2 Les enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines 10

3.2.1 Les modèles de la Gestion des Ressources Humaines 11

3.2.1.1 Le premier modèle est instrumental 11

3.2.1.2 Un modèle de l'arbitrage managérial 11

3.1.1.1 Un modèle de gestion des contradictions 11

Section 2 : La gestion des carrières au cœur de la GRH 13

1. La place de la gestion des carrières dans la GRH 13

Table des matières

2. L'importance de la gestion des carrières	14
3. Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH	15
3.1 La relation avec l'emploi	15
3.2 La relation avec la formation	15
3.3. La relation avec la rémunération	15
3.4. La relation avec l'évaluation	16
Section 3 : Pilotage de la gestion des carrières	18
1. Les étapes de la carrière.....	18
2. Les acteurs et les outils de la gestion des carrières	19
2.1. Les acteurs de la gestion des carrières	19
3.1.1. Le salarié lui-même	19
3.1.2. La direction des ressources humaines (DRH)	19
3.1.3. Le responsable hiérarchique.....	20
3.1.4. Les acteurs périphériques	20
2.2. Les outils de la gestion des carrières	21
2.2.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise	21
2.2.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés	23
Conclusion	25

Chapitre II: Gestion de carrière et mobilité de personnel

Introduction	27
Section1 : Genèse et évolution de la pratique de gestion des carrières.....	28
1. Bref historique sur la gestion des carrières	28
1.1. Emergence	28
1.2. Décennie 1960 et 1970 (les années de croissance)	28
1.3. De 1980 à nos jours	28
2. Carrière organisationnelle et carrière nomade	29
2.1. La carrière organisationnelle (classique)	29
2.2. La carrière nomade (sans frontières)	30
2. Définition des concepts : carrière et gestion des carrières.....	30

Table des matières

3.1. Définitions de la notion de carrière	31
3.2. Définition de concept de gestion de carrière	31
4. Les principaux objectifs de la de gestion de carrière	32
Section 2 : Les pratiques de la gestion des carrières	33
1. Le recrutement	33
1.1 Définition	33
1.2 Les objectifs de recrutement	33
1.3 Le processus de recrutement	34
A. La définition de besoin	
B. La recherche des candidats	34
C. La sélection des candidats	34
D. Concrétisation, accueil et intégration	34
2. La formation	35
2.1 Définition	35
2.2 Objectifs de la formation	35
2.2.1 Pour l'entreprise	35
2.2.2 Pour l'employé	35
2.2.3 Au niveau des emplois	36
2.2.4 Le plan de formation	36
1. La gestion du changement	37
1. La planification	37
2. La préparation	38
3. La mise en œuvre	38
4. L'adoption.....	38
5. L'évaluation	38
3- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	39
3.1 Définition	39
3.2 Les objectifs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	39
3.3 La démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence	40
4. La rémunération	41
4.1 Définition	41
4.2 Les objectifs de la rémunération	41
4.2.1 Objectifs sociaux.....	41
4.2.2 Objectifs économiques	41

Table des matières

A. Rétention des employés dans les postes clés	41
B. Rechercher l'efficacité	41
C. Rétention de la performance	41
D. Equilibre financier	41
4.3 Processus de la rémunération	41
6- la promotion	43
6.1. Définition de la promotion	43
6.2. Les politiques de promotion.....	44
6.2.1. La promotion « au coup par coup »	44
6.2.2. La promotion organisée.....	44
6.3. Les filières promotionnelles	44
Section 3: Concepts généraux de mobilité du personnel.....	46
1. La mobilité : aspects théoriques	46
1.1. Définition de la mobilité.....	46
1.2. Les enjeux de la mobilité.....	46
1.3. Finalités de lamobilité	47
1.3.1. Pour l'entreprise	48
1.3.2. Pour les salariés	48
1.4. Les différentes formes de mobilité	49
1.1. La mobilité organisationnelle	49
1.2. La mobilité géographique	50
1.5. Les freins et les facteurs facilitant la mobilité.....	51

Chapitre III: Etudes de cas de gestion carrière au niveau de l'entreprise NAFTAL

Section 1 : La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL .	55
1-1-La présentation de NAFTAL	55
1-2-L'historique de NAFTAL.....	55
1-2-1-La première étape (1980-1987)	55
1-2-1-1-La période du 6 Avril 1980	55
1-2-1-2-La période du 5 Février 1983 :	56
1-2-2-La deuxième étape (1987-1997)	56

Table des matières

1-2-2-1-La période du 25 aout 1987	56
1-2-3-La troisième étape (1997-2007)	56
1-2-3-1-La période du 17 novembre 1997	57
1-2-3-2-La période du 18 avril 1998.....	57
1-2-3-3-La période du 21 décembre 1999	57
1-2-3-4-La période du 29 juillet 2002	57
1-2-3-5-La période du 28 avril 2005.....	57
1-3-Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions.....	57
1-3-1-Branche carburants.....	58
1-3-2-La branche Commercialisation.....	59
1-3-2-1-Activité Réseau Station de Service	61
1-3-2-2-Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)	62
1-3-3-La Branche GPL.....	62
1. La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou	64
2-2-Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou	64
2-3-L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou.....	65
2-3-1-Département commercial	65
2-3-2-Département transport et technique.....	66
2-3-3-Département finances et comptabilité	66
2-3-4-Département administration et moyens généraux	66
2-3-5-Agence commerciale de Bejaia	66
 Conclusion générale	 106

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

La gestion des carrières est un ensemble de processus et de pratiques visant à aider les salariés à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière. Elle comprend notamment l'évaluation des performances, le développement des compétences, le coaching et le mentorat, la planification de la succession et la mobilité.

La mobilité du personnel est le mouvement des salariés d'un poste à un autre, au sein d'une même entreprise ou d'une entreprise à une autre. Elle peut être verticale (évolution de poste ou de grade) ou horizontale (changement de fonction ou de secteur d'activité).

La gestion des carrières a un impact significatif sur la mobilité du personnel. En effet, elle peut contribuer à :

- Faciliter la mobilité interne: en identifiant les compétences et les aspirations des salariés, en leur offrant des opportunités de développement et en les accompagnants dans leurs transitions.
- Réduire la mobilité externe: en offrant aux salariés des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise, ce qui peut les dissuader de quitter l'entreprise.

Plus précisément, la gestion des carrières peut avoir les effets suivants sur la mobilité du personnel :

- Motivation et engagement des salariés: une bonne gestion des carrières peut contribuer à motiver et à engager les salariés en leur offrant des perspectives d'évolution et de développement. Cela peut les rendre plus susceptibles de rester dans l'entreprise et de s'impliquer dans leur travail.
- Amélioration des compétences et des performances: la mobilité peut être un moyen pour les salariés d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur expertise. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise, qui dispose ainsi d'une main-d'œuvre plus qualifiée et performante.

En conclusion, la gestion des carrières est un outil important pour favoriser la mobilité du personnel. Elle peut contribuer à améliorer la motivation, l'engagement, les compétences et les performances des salariés, tout en réduisant les coûts de l'entreprise.

summary

Career management is a set of processes and practices aimed at helping employees develop their skills and progress in their careers. It includes performance assessment, skills development, coaching and mentoring, succession planning and mobility.

Personnel mobility is the movement of employees from one position to another, within the same company or from one company to another. It can be vertical (change in position or grade) or horizontal (change in function or sector of activity).

Career management has a significant impact on staff mobility. Indeed, it can contribute to:

- Facilitate internal mobility: by identifying employees' skills and aspirations, offering them development opportunities and supporting them in their transitions.
- Reduce external mobility: by offering employees development opportunities within the company, which may dissuade them from leaving the company.

More specifically, career management can have the following effects on staff mobility:

- Motivation and commitment of employees: good career management can help motivate and engage employees by offering them prospects for advancement and development. This can make them more likely to stay with the company and be engaged in their work.
- Improved skills and performance: mobility can be a way for employees to acquire new skills and develop their expertise. This can be beneficial for the company, which thus has a more qualified and efficient workforce.

In conclusion, career management is an important tool to promote staff mobility. It can help improve employee motivation, engagement, skills and performance, while reducing business costs.