

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

La gestion des carrières enjeux et finalités
Essai d'analyse à partir de l'étude du
Cas de « L'Institut Algérien du Pétrole
Boumerdés »

Réalisé par :

- **CHAOUCHI MASSINISSA**
- **DJELLA AISSA**

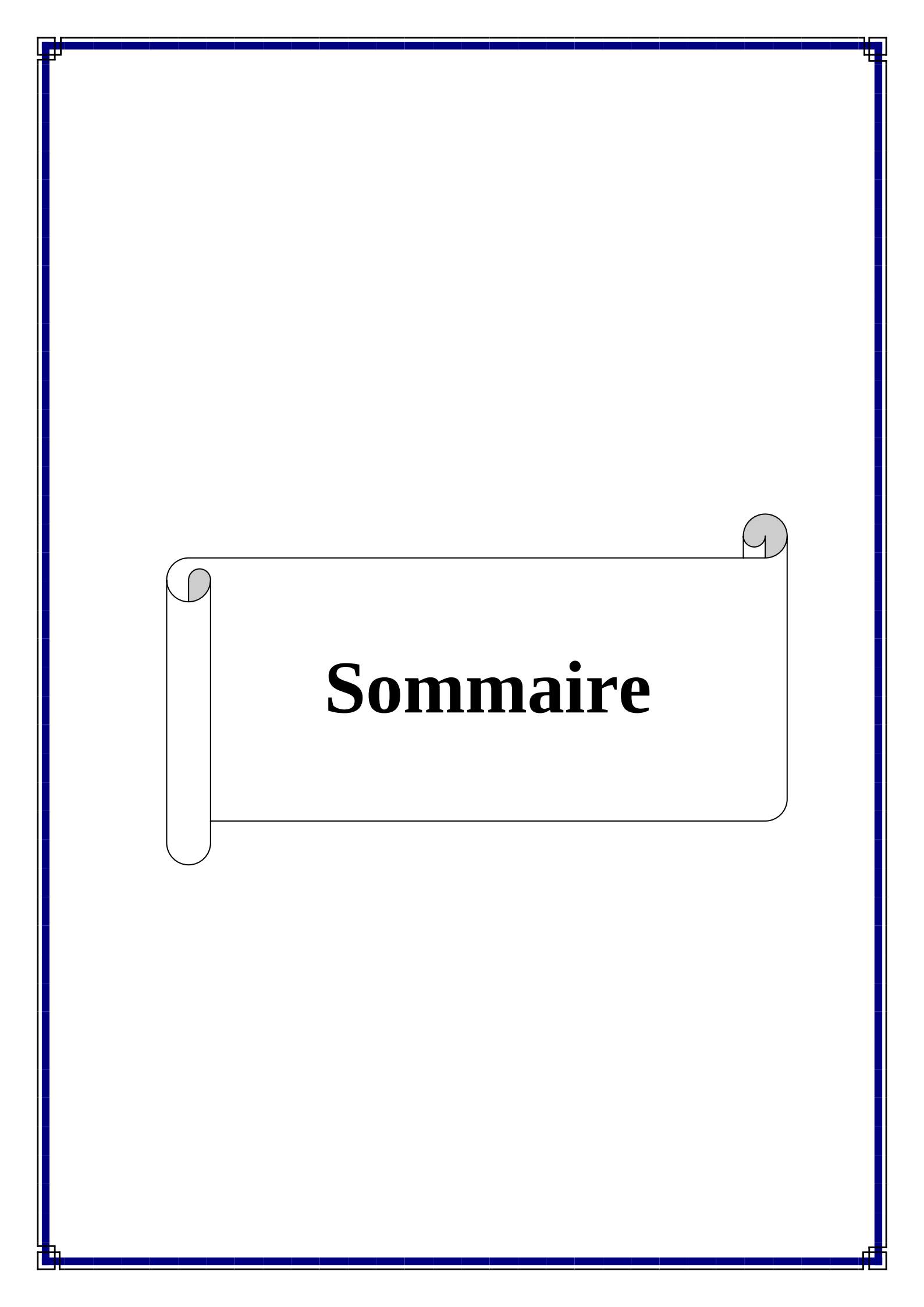
Encadré par :

- **Mr GHEDDACHE LYES**

Membre de jury :

Président : Mr. SAHALI Nouredine (MAA) UMMTO
Examinatrice : Mme. SEKHER Kahina (MAA) UMMTO
Rapporteur : Mr. GHEDDACHE Lyes (MCA) UMMTO

Année universitaire
2018-2019



Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Introduction générale.....	01
Chapitre I : La gestion des carrières un élément fondamental dans le domaine de la GRH..	05
Introduction.....	05
Section 1: aperçue sur la GRH.....	05
Section 2: généralité sur la gestion des carrières.....	19
Conclusion.....	35
Chapitre II : pratique et défis de temps de la gestion des carrières.....	36
Introduction.....	36
Section 1: Pratique de la gestion des carrières.....	36
Section 2: défi de temps de la gestion des carrières.....	52
Conclusion.....	60
Chapitre III : la gestion des carrières au sein de l'IAP.....	61
Introduction.....	61
Section 1 : la représentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de la recherche.....	61
Section 2 : les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'IAP.....	69
Section3 : l'analyse des données et interprétation des résultats.....	81
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	104
Bibliographie.....	106
Annexes.....	108
Table des matières	

REMERCEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Allah le tout puissant pour la volonté, le courage et l'aide qu'il nous a attribué.

Ensuite un grand merci à notre encadreur, Monsieur GHEDDACHE, Lyes enseignant à l'université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou pour sa confiance, ses orientations, ses motivations, sa présence, et son écoute tout au long de la réalisation de ce travail de recherche. Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Ainsi nous exprimons notre remerciement pour notre encadreur au sein de l'Institut Algérien du Pétrole, Monsieur.DIB keddour pour le temps qu'il nous a consacré, ses orientations, ses motivations et ses efforts. Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Nous remercions également Monsieur TAHANOUT, H ainsi que tout le personnel de L'IAP de nous avoir aidés dans notre stage

Nous remercions Monsieur BOUBEKEUR Seddik pour le temps qu'il nous a consacré et son aide pour réaliser notre travail

Nous remercions vivement les membres du jury de soutenance d'avoir fait l'honneur de participer dans l'évaluation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

Dédicaces

Je dédie ce travail à:

Ma mère :

*Aucune dédicace ne saurait exprimer
l'affection et l'amour que j'éprouve
envers toi.*

*Puisse ce travail être la récompense de tes
soutiens moraux et sacrifices.*

Mon père :

*Puisse ce travail constituer une légère
compensation pour tous les nobles sacrifices que tu
t'es imposé pour assurer mon bien être et mon
éducation.*

Mes frères et sœurs

Toute ma grande famille

A tout(e)s mes ami(e)s

MASSINISSA.CHAOUCHI

Dédicaces

Je dédie ce travail

*A mes chers parents, pour leur amour, leurs sacrifices,
leur soutien tout au long de mes études.*

*A mes chères sœurs Zahida et Mounira ainsi que mon
frère Aïmad pour leur encouragement ainsi que leur
soutien moral.*

*A Massi mon frère et ami avant de lui être un binôme
pour leur soutien énorme durant tout la période de la
réalisation de ce mémoire.*

*A mes chères amis et particulièrement Rafik, Yacine,
Hamid, Nadir et autre pour leur encouragement*

A l'équipe de F39.

*A toutes ma famille pour leur soutien durant mon
parcours universitaire.*

AISSA.DJELLA

Liste des abréviations

AI : Avancement individuel

ANEM : Agence national de l'emploi

BNA : Banque national d'Algérie

CDD : Contrat de travail a durée déterminer

CDI : Contrat de travail a durée déterminer

CESR : Centre d'études supérieurs et recherches

CP : Commission de personnel

CV : Curriculum vitae

DRH : Direction ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines

HSE : Hygiène sécurité environnement

IAP : Institut algérien du pétrole

MOG : Moyens généraux

PDG : Président directeur générale

RH : Ressources humaines

RHC : Ressources humaines et communication

SONATRACH : Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures

SRH : Service ressources humaine

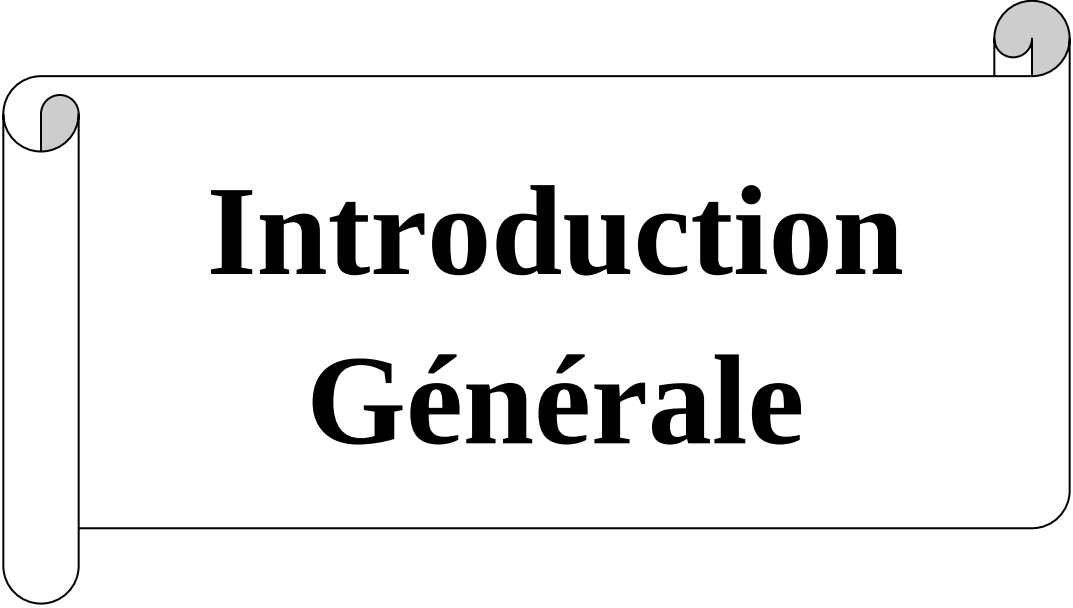
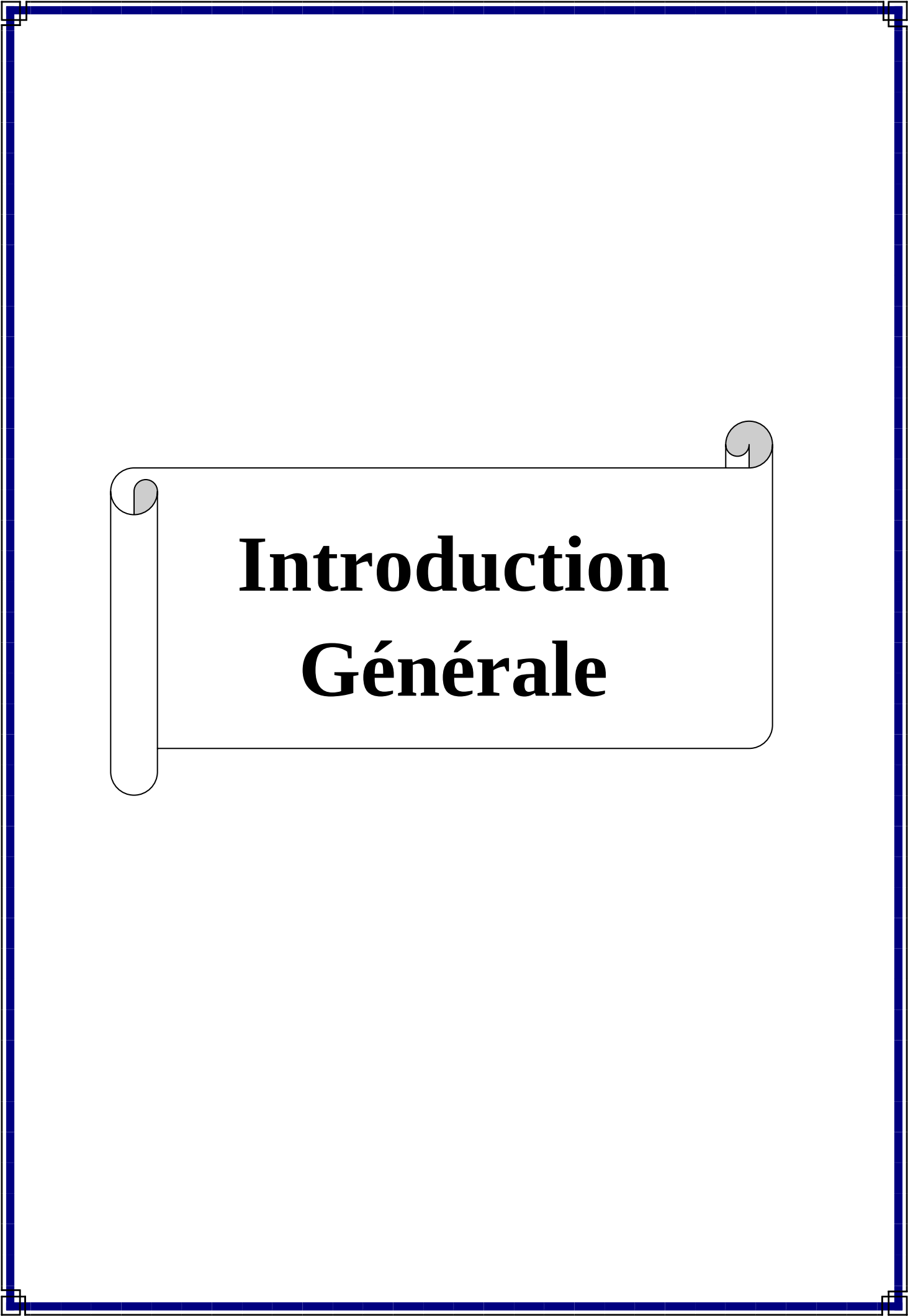
Liste des tableaux

Tableau n°01 : Les pratiques de la gestion de début de carrière.....	56
Tableau n°02 : Model classifier les situations de plafonnements de carrière	58
Tableau n°03 : les implications du sentiment de fin de vie professionnelle.....	62
Tableau n°04 : Les critères d'élaboration de plan de formation.....	80
Tableau n°05 : Répartition des échantillons selon le niveau d'instruction.....	86
Tableau n°06 : La représentation des échantillons selon leurs types de contrat.....	88
Tableau n°07 : Les différents critères de recrutement au sein de l'IAP.....	89
Tableau n°08 : Type de formation effectué	89
Tableau n°09 : Apport de la formation	90
Tableau n°10 : Appréciation sur la formation	91
Tableau n°11 : Nombre de promotion obtenue au sein de l'IAP	94
Tableau n°12 : Le degré de la satisfaction de la part des salariés.....	95
Tableau n° 13 : L'occupation de l'évolution de la carrière par l'IAP.....	97
Tableau n° 14 : La satisfaction de la façon dont l'entreprise gère la carrière.....	98

Liste des figures

Figure n°01 : Défis Logiques, Pratiques de la GRH	9
Figure n°02 : Les missions de la fonction des ressources humaine.....	15
Figure n°03 : Les huit caractéristiques de la fonction ressources humaines.....	17
Figure n°04 : Les étapes de la carrière	20
Figure n°05 : Les acteurs de la gestion des carrières.....	25
Figure n°06 : Évaluation à 360 degrés.....	28
Figure n°07 : Les étapes de processus de recrutement.....	41
Figure n°08 : Cheminement sur 03 niveaux hiérarchiques.....	53
Figure n°09 : Les types de plafonnement de carrière.	57
Figure n°10 : Gérée l'étape fin des carrières.....	61
Figure n°11 : organigramme de l'institut algérien du pétrole.....	67
Figure n°12 : Le recrutement au sein de l'IAP.....	69
Figure n°13 : Les types de formation.....	73
Figure n°14 : Présentation des échantillons selon le sexe.....	81
Figure n°15 : Présentation des échantillons des interroger selon la classe d'âge.....	81
Figure n°16 : Répartition des échantillons selon la catégorie professionnelle.....	83
Figure n°17 : Représentation des échantillons selon l'année d'ancienneté.....	84
Figure n°18 : Les critères d'acquisition du poste au sein de l'IAP.....	85
Figure n°19 : Les critères de sélection du poste dans l'IAP.....	86
Figure n°20 : La correspondance enter compétence et poste occuper.....	87
Figure n°21 : L'intégration des nouvelles recrues.....	87
Figure n°22 : Bénéficiassions de formation.....	88
Figure n°23 : Nombre de formation effectué.....	88
Figure n°24 : Le critère de demande de formation.....	90

Figure n°25 : Occupation des postes organique au sein de l'IAP.....	92
Figure n°26 : Durée d'obtention des promotions.....	93
Figure n° 27 : Évaluation avant chaque promotion.....	95
Figure n°28: Estimation des salaires sur leur parcours professionnel.....	96
Figure n°29 : Critère d'évolution de la carrière.....	96
Figure n°30 : Information sur les opportunités de la carrière.....	99



Introduction Générale

Introduction Générale

De nos jours, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction qui occupe une place fondamentale au sein de chaque organisations, car parmi tous les problèmes auxquels ces dernières sont confrontées, on trouve toujours celui de les ressources humaines, et pour cela chaque organisation devrait construire une politique de ressource humaine qui leur permet d'acquérir les meilleurs talents disponibles sur le marché de travail et aussi de développer et fidéliser ses meilleurs employés et faire en sorte de les exploiter de la meilleure façon qui leur permettent de se développer et atteindre leurs meilleurs niveaux .

En effet, la gestion des ressources humaines n'est plus perçue aujourd'hui comme une fonction réduite en quelques activités telles que «la réalisation des fiches de paie, la rédaction des contrats de travail ... », mais plutôt comme une fonction de nature stratégique, car c'est elle qui devrait satisfaire les besoins de l'organisation en matière de capital humain et aussi de faire en sorte d'encadrer et gérer les potentiels de l'organisation telle que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, l'évaluation des compétences, la rémunération et la gestion des carrières.

Aussi, la gestion des ressources humaines constitue le paramètre de base qui assure la survie et le développement de l'organisation, en termes stratégiques afin d'atteindre la performance optimale de capital humain en particulier, et la performance optimale de l'organisation en général, et pour que l'organisation puisse se prospérer et atteindre ces objectifs organisationnels, il doit s'intéresser davantage à son capital humain et faire en sorte qu'il soit tout le temps compétitif et répondre aux exigences, et être capable de s'adapter et affronter les défis posés par son environnement.

En effet, la fonction de gestion des ressources humaines couvre plusieurs activités des vies socioprofessionnelles dans laquelle se trouve la gestion des carrières qui fera l'objet de notre travail de recherche.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise, en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel - sa flexibilité humaine - dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles.

Introduction Générale

La gestion des carrières ou développements humaines de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre, les besoins des hommes en structure, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dans les résultats futur pourront être mesuré en terme d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des couts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaine dans l'organisation.¹

Cependant, dans le cadre de notre travail de recherche effectué au sein de l'institut algérien du pétrole « **IAP** » de Boumerdes nous essayerons de montrer l'importance de notre thème de recherche pour l'organisation mais aussi pour les salariés. Pour cela, nous avons posé la problématique suivante :

Quels sont les aspects les plus sensibles sur les quels les dirigeants de l'IAP peuvent s'appuyé pour aboutir à une gestion des carrières saine et qui soit favorablement appréciés par les employés ?

Pour répondre à cette problématique, certaines questions méritent une réflexion. Ainsi nous posons les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de la gestion des carrières ?
- En quoi consiste la mobilité professionnelle ?
- L'IAP met-elle en place une politique de promotion, de formation pour le développement de son personnel ?
- Quels sont les défis de la gestion des carrières ?
- La politique adoptée à l'IAP favorise-t-elle le développement de son personnel ?

Hypothèses :

« L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs »²

¹ MARTORY Bernard, CROZET Daniel « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », Dunod, 6e édition, paris, 2005. p 71

²Madeleine GRAWITZ, méthodes des sciences sociales, 11e édition, Dalloz, Paris, 2001, p 398.

Introduction Générale

A l'égard de ce qui précède, nous avons été mené à supposer ces hypothèses afin de répondre aux interrogations de la problématique qui se présentent comme suit :

- **H1** : La formation au sein de l'IAP est relative au développement de parcours professionnel ;
- **H2** : Le SIRH au sein de l'IAP permet d'informer les salariés sur l'opportunité des développements des carrières ;
- **H3** : La satisfaction des employés par rapport à la gestion des carrières au sein de l'IAP permet de fidéliser les compétences ;

Intérêt de choix de thème

Parmi les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème le désir de connaître et acquérir des connaissances plus profondes dans le domaine de la GRH et plus particulièrement dans la gestion des carrières ainsi que de connaître l'importance accordée aux pratiques de développement du personnel au sein des organisations

Structure de travail

Pour pouvoir apporter des réponses à toutes ces questions, on a opté pour un plan de travail subdivisé en trois chapitres à savoir :

Un premier chapitre qui se compose de deux sections ; la première section aborde des généralités sur la gestion des ressources humaines ou on trouve l'historique de cette fonction ces missions, ces pratiques, ces objectifs, ...etc

La deuxième section qui parle de la gestion des carrières où on a abordé des éléments variés de la gestion des carrières telle que, définition de la carrière, les étapes, les ancres de carrières, les outils d'évaluation de carrière, ainsi que les objectifs et l'importance de la gestion des carrières.

Le deuxième chapitre aborde les pratiques et défis du temps de la gestion des carrières, Ce chapitre est aussi subdivisé en deux sections la première s'intitule les pratiques de la gestion des carrières, la seconde les défis du temps de la gestion des carrières.

La première section aborde les pratiques de la GRH, ou on a abordé trois pratiques de cette fonction telle que, le recrutement, la formation, et la promotion professionnelle.

Introduction Générale

La deuxième section parle des défis du temps auxquels la fonction de gestion des carrières est confrontée par le développement de la vie socioprofessionnelle des personnes, et elle se compose de trois éléments tels que, la gestion des débuts des carrières, le plafonnement des carrières et aussi la gestion de fin de carrière.

Un troisième chapitre qui a trait une étude de cas au sein de l'institut algérien de pétrole (IAP) qui est subdivisé en trois sections.

La première section aborde la présentation de SONATRACH entreprise mère et aussi la présentation de l'institut algérien du pétrole école de Boumerdès.

La deuxième section comporte une étude de la pratique de la gestion des carrières au sein de l'IAP telle que le recrutement, formation et promotion.

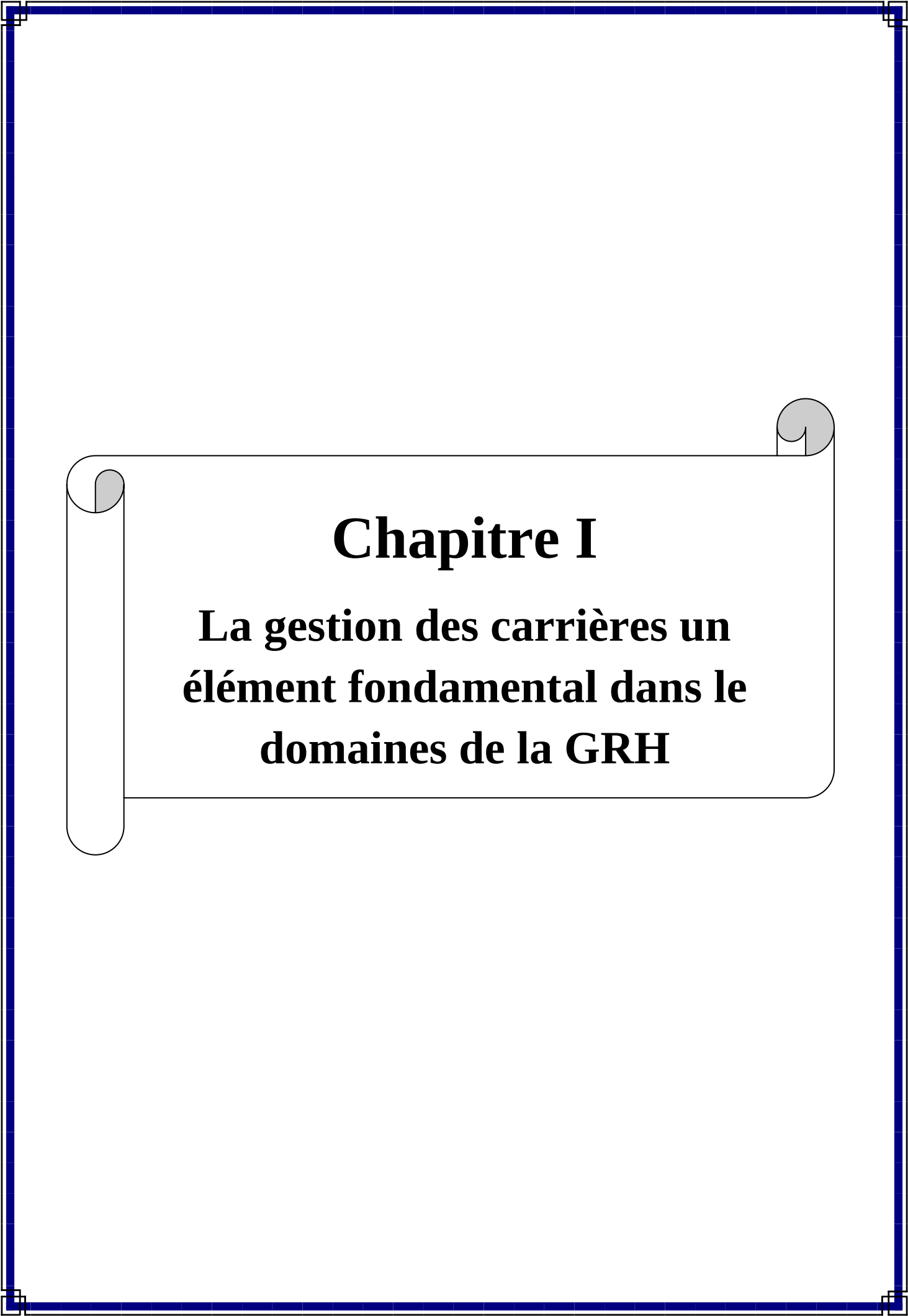
La troisième et la dernière section se composent de l'analyse des données obtenues à partir des résultats de l'enquête effectuée par questionnaire au sein de l'IAP.

Pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a opté pour une démarche méthodologique basée sur :

En premier lieu une recherche bibliographique, et documentaire ayant traité les différents aspects de la gestion des ressources humaines en général, et la gestion des carrières en particulier.

Nous avons aussi procéder à une collecte des données à propos de notre travail de recherche au sein de l'organisme d'accueil IAP.

En deuxième lieu on a procédé à la réalisation des entretiens et un questionnaire qui aborde des questions sur les différents éléments traités dans notre travail, et qui fera objet d'une enquête auprès des différentes catégories des travailleurs au sein de l'IAP.



Chapitre I

**La gestion des carrières un
élément fondamental dans le
domaines de la GRH**

Introduction

La gestion des ressources humaines prend une place importante et nécessaire dans toute l'organisation, car elle joue un rôle primordial dans la gestion du personnel afin d'atteindre les objectifs tracés par la direction générale, cependant la gestion des carrières est représentée le levier qui permet de suivre la vie professionnelle du personnel.

La gestion des carrières est notamment considérée comme étant un aspect important dans le développement et l'amélioration des compétences afin de répondre à l'exigence dictée par la direction hiérarchique.

Ce chapitre est divisé en deux sections. Dans un premier temps sont abordées des généralités portant sur la gestion des ressources humaines, ainsi que la définition, les objectifs, les caractéristiques, les modèles et la fonction de ressources humaines.

La deuxième section vise à comprendre la notion de la gestion des carrières, ses étapes, et les ancrages de la carrière ainsi que les acteurs et les outils de la gestion des carrières puis arrive la mobilité professionnelle pour terminer avec l'importance et l'objectif de la gestion des carrières.

Section 01 : Aperçu sur la gestion des ressources humaines

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager les femmes et les hommes au sein de chaque une des l'entreprise.

1. la gestion des ressources humaines

Dans l'entreprise les tâches des salariés doivent être bien définies et les conditions de travail doivent être convenables pour un encadrement hiérarchique, cela pour assurer une performance qui reflète un résultat au travail fourni, tout cela est une responsabilité des gestionnaires des ressources humaines.

Avant d'entamer le sujet, c'est quoi la GRH, il est préférable de définir chaque concept :

- **Gestion** : qui vient de verbe gérer, c'est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixée dans le cadre d'une politique déterminée.
- **Ressources** : Ce sont à la fois les moyens matériels ou immatériels qui permettent de satisfaire certains besoins au sein du processus de production ou de l'activité commerciale d'une entreprise, ces ressources sont donc nécessaires pour le développement des opérations économiques, commerciales ou industrielles.
- **Humaine** : (Adjectif) c'est relatif à l'être humain.

1.1 Définitions et historique de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines peut se résumer à l'action de faire en sorte que l'entreprise dispose de ce dont elle a besoin en termes de RH en temps voulu.

Autrement dit c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut, quand il faut.

« Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser les savoirs Variés, utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, tenter et négocier le problème lié à la régulation du travail d'une organisation » (Cadin, Guérin et Pigeyere 2007)

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens où sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, sociale, technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeur culturelle de l'entreprise....) dans lesquels elle évolue.

2. historique des ressources humaines

Les premières manufactures sont apparues les années 1550, pour répondre à un accroissement de besoins. Plusieurs problèmes de gestion du personnel se manifestaient, l'invention de la machine à vapeur a créé des postes de toutes sortes dans les usines.

La révolution industrielle a été annoncée en Angleterre puis en Europe de l'ouest, puis en Amérique du nord, grâce à cette révolution le sens et la nature du travail ont changé.

Les tâches ne demandaient pas beaucoup de capacités, car elles étaient répétitives et étaient effectuées dans un environnement de travail malsain.

A partir de la moitié du 19^{ème} siècle les employeurs ont pris conscience des problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation, qui va offrir une aide aux salariés afin de régler leurs problèmes personnels, c'est ainsi et à partir de cette situation que naît le poste de « secrétaire au bien être » dans les usines. Il représente donc les premiers services spécialisés en GRH. Il a pour rôle de gérer et contrôler les salariés dans leur atelier.¹

Vers 1880, Frédéric W, Taylor, un ingénieur de la sidérurgie, conduit des expériences dans le but d'augmenter la productivité, et démontrer qu'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés

A partir de 1912 que le « service personnel » est né, les tâches fondamentales de ces nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication. Le service personnel joue donc un rôle mineur dans l'organisation administrative et disciplinaire.

¹ Sekiou. Blodin. Et autre « Gestion des ressources humaines » 02^{ème} Edition. De Boeck. Belgique 2007 ; P 05 ; 06

Au début de 1930, Elton Mayo a conduit une série d'expériences, sur l'influence des conditions de travail sur la productivité. Il a montré que ce n'est pas en améliorant les conditions de travail que la productivité augmente. Ses études ont montré une influence profonde sur la GRH.

Entre 1960 et 1980, la fonction RH va encore évoluer considérablement sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie.¹

Aujourd'hui les responsables de la GRH jouent un rôle d'exécutant de décision et donnent à chacun l'avantage de faire valoir ses compétences. La GRH vise à obtenir de meilleures conditions pour accroître la productivité, le comportement, la discipline ainsi que le développement des compétences, mettre aussi en place des procédures nécessaires qui visent à une meilleure efficacité de la part des salariés ainsi que les responsables pour atteindre une meilleure performance de l'organisation.

3. Les activités rattachées à la gestion des ressources humaines

Le domaine de la gestion des ressources humaines est large et cette pratique comprend plusieurs activités à savoir :

- A) **Administration du personnel** : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec d'autres organismes, la direction départementale de travail.....
- B) **La gestion des emplois** : le recrutement, l'évaluation du personnel, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs.
- C) **La gestion des compétences**
- D) **La gestion des rémunérations et la maîtrise des couts salariaux**
- E) **La politique de communication** : communication (interne / externe, ascendante/ descendante)
- F) **L'amélioration des conditions de travail** : (agronomie, temps de travail)
- G) **La gestion des relations sociales** : telle que les négociations avec les partenaires sociaux²

¹ Mémoire « gestion des carrières des cadres : étude pratique caisse nationale des retraites agence de Bejaia »2013/2014.P26

² Laetitia Lethielleux , L'essentiel de la gestion des ressources humaines,9émz édition, élextenso 2015-2016, p18

4. Les objectifs de la GRH

Les objectifs de cette pratique visent à atteindre plusieurs finalités, ainsi influencent les activités de RH et il doivent être élaborés pour réaliser les objectifs de l'organisation et des ressources humaines, ces objectifs sont :

A) Attirer : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation fondamentale en lien directe avec la planification de la main d'œuvre, cet objectif sert à faire attirer vers l'organisation un nombre suffisant des personnes qui ont l'habileté, les compétences et l'expérience requise par l'entreprise.

B) Conserver : consiste à l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la pratique de gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont aussi des préoccupations primordiales que le recrutement externe.

C) Développer : qui consiste à améliorer les compétences des salariés on leur fournit des formations en interne ou en externe pour ces formations les entreprises accordent un pourcentage de leur masse salariale aux développements de leurs travailleurs.

D) Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément par exemple en rémunérations l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse de l'emploi, et les rémunérations au mérite. Dans le domaine de climat de travail on insiste sur la présence d'une bonne communication avec les salariés et sur des rencontres entre l'employeur et les représentants des salariés.

E) Être efficace : tous les objectifs cités précédemment partent dans le même sens qui est la réalisation de la plus grande efficacité de l'organisation et de ces salariés, et pour réaliser cette dernière il faut passer par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation des RH qualifiés, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production des produits de qualité, le contrôle des coûts et le roulement des RH et de l'absentéisme..... etc.

5. Le renouvellement de la gestion des ressources humaines

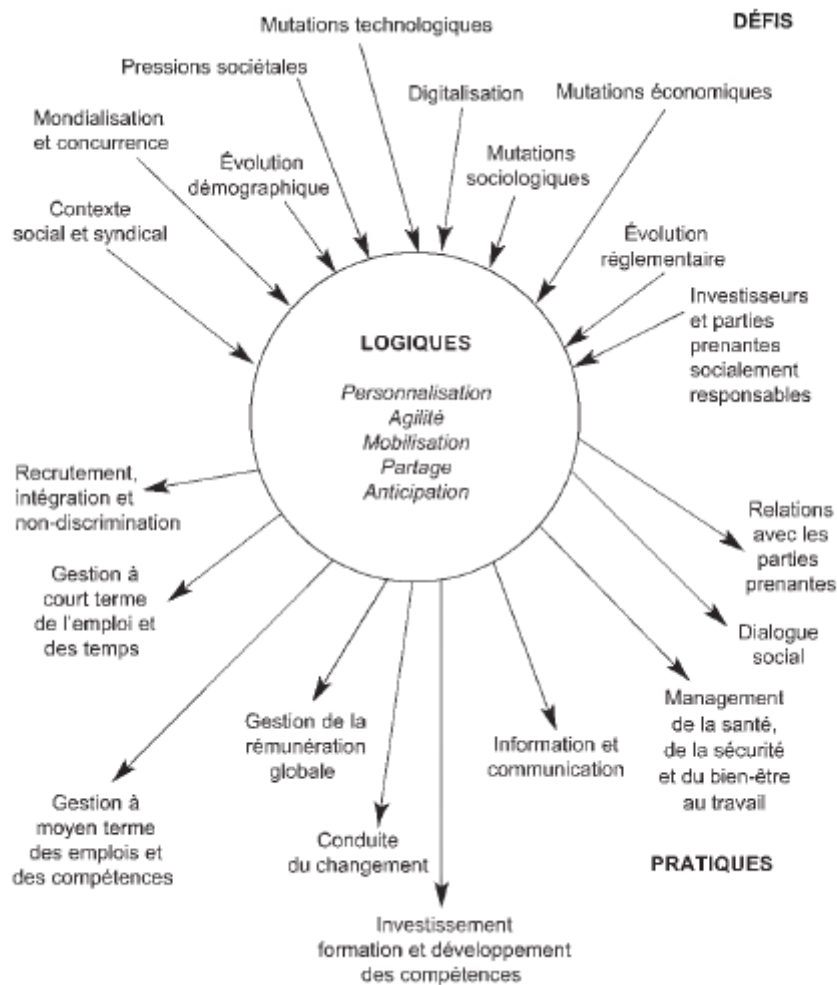
5.1 L'approche contingente de la GRH

Le schéma suivant propose un modèle contingentiel de la GRH faisant ressortir la liaison Défis Logiques, Pratiques.

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour répondre; elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.¹

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016, p 02

Figure n°01 : Défis Logiques, Pratiques de la GRH



Source : Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines »

5.2 Les grands défis : la gestion des ressources humaines et de nos jours confronté à plusieurs défis dont :

5.2.1 La mutation technologique, la transformation digitale et la conduite de changement : Ces mutations touchent toutes les branches de l'entreprise dans le but de maintenir la performance de cette dernière. Une conformité quantitative et qualitative s'applique ainsi une approche de veille technologique et une veille qualification de son personnel et une gestion proactive de compétence.

5.2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial : la période actuel et marqué par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence, et pour que l'entreprise survive et conserve sa compétitivité elle se retrouve dans une situation où elle doit : s'investir dans

l'innovation, de réagir rapidement, ainsi elle devrait éviter tout cout supplémentaire, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Avec une mobilisation de tous les potentiels des hommes, leurs professionnalisations, motivation, évolution, capacité, afin de les encourager a inventé car ces derniers sont la première source de croissance de l'entreprise.

L'internalisation de la concurrence impose aux entreprise une vigilance sans frontière et avoir des référentiels internationaux et d'anticiper leurs évolutions

5.2.3 Les mutations économiques : dans le contexte de la concurrence actuel les entreprises devraient faire face à cette dernière et répondre au satisfaire les attentes de ces actionnaires dans un contexte économique très agité ces agitations devient de jour au jour très brutaux avec des variations fortes des activités, l'entreprise devrait s'adapter rapidement a des variations de large amplitude.

5.2.4 L'évolution démographique : l'analyse de la pyramide des Ages perme permet a l'entreprise de connaitre la moyen d'Age de son personnels et aussi les facture de vieillissement accentué, donc l'entreprise devrait apprendre a gérée sa population la plus âgée avec une approche cohérente en terme de carrière, rémunérations, les conditions de travail Pour éviter les effets pervers de sentiment de fin de carrière. Ainsi l'entreprise doit aussi maitriser leurs rajeunissements et avoir une politique cohérent de gestion des âges et de diversité.

5.2.5 La mutation sociologique et la diversité : les enquêtes montrent qu'une perte d'évidences individuelle concernant le travail et l'argent et une cohérence collective accélèrent par l'explosion de la technologie ainsi la diversité des aspirations, d'Age, formation, parcoure, des salaries l'entreprise devrait savoir comment gérée ces déférences et connaitre et reconnaitre les diversités de ceux qui la composent.

5.2.6 Les partenaires sociaux : entre 1958-1974 les effectifs des syndicaux on connut une grande croissance mais à partir de 1974 ces effectifs ont connus un taux de recule important le nombre des conflits ne cesse pas de diminué, les négociations avec les établissements progresse a un rythme élevé.

Les négociations deviennent un élément important et fondamental de la mise en place de la politique ressources humaines.¹

5.2.7 Cadre législatif et réglementaire: la législation sociale a connu un développement important, renforcent les obligations des entreprises sur plusieurs domaines.

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout2013 p 20

La direction des ressources humaines doit s'adapter à ces modifications et à ces évolutions réglementaires qui ont un impact important sur la pratique ressources humaine.

5.2.8 L'investissement social responsable : Le développement des investissements sociale responsable et les mutations extra financières permet d'orienter les achats des actions vers les entreprises socialement responsable imposent à ces dernières de rendre compte de leurs engagement sociaux et sociétaux, le reporting sociale et sociétale l'environnement devient essentielle.

5.3 Les logiques de réponse

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, agilité, mobilisation, anticipation et partage

5.3.1 La personnalisation : la logique de personnalisation irrigue la politique de : l'emploi des salariés (de recrutement à la gestion des carrières), de rémunération (individualisation des salaires), de formation (plan individuel de formation, congé individuel de formation), de communication (bilan sociale individuel), d'aménagement de temps (horaires personnalise).

Et cela suscite le développement de plusieurs pratiques, système d'évaluations ; des personnes, de performance, de compétence de potentiel, entretien professionnel, plans de carrière et tout cela implique la hiérarchie d'une manière directe. ¹

Les entreprises mettent en place un projet professionnel personnel : plan individuel de formation, compte personnel de formation, bilan des compétences, bilans professionnel personnalisé, elles diffusent une information personnalisée (bilan sociaux individuel par exemple)

La personnalisation se fait aussi l'individualisation des horaires, la maîtrise de temps de travail, l'évolution vers le temps choisi..., et cela efforce l'entreprise à la prise en compte des aspirations et les attentes de chacun que des contrainte de l'entreprise. Cette évolution ver la carte se dessine pour répondre au besoin d'autonomie des salaries.

La personnalisation répond à la diversité des salaries, au fort besoin de reconnaissance et de développement.

5.3.2 L'agilité : l'entreprise devrait s'adapter rapidement et efficacement à toute évolution, la cours de l'agilité et permanente et pour cela l'entreprise devrait chercher la flexibilité dans cinq directions :

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016, p 07

A) Flexibilité quantitative externe : (modification de niveau d'emploi...)

B) Flexibilité quantitative interne : modification de nombre d'heures de travail, chômage partiel, récupération...)

C) Flexibilité qualitative ou fonctionnel : (mobilité, polyvalences...)

D) L'externalisation : (sous-traitance interne et externe, essaimage...)

E) La flexibilité salariale : (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...)

Cette logique de flexibilité touche tous les domaines de la GRH et pour que l'entreprise puisse y faire face à son environnement tremblant elle devrait être agile. Dans ce cas la rapidité d'adaptation devient la préoccupation majeure de l'entreprise, car elle implique l'intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

5.3.3 La mobilisation : à partir des déférences constater dans la production, mobilisation des salariés, leurs développements, et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose principalement sur l'implication directe de la hiérarchie et sur son aptitude à motiver ses subordonnés qui nécessite un climat social favorable, et un réel dialogue sociale.

La mobilisation impose aussi à l'entreprise la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise ainsi de développer le sentiment de confiance entre ces deux parties.

Pour l'entreprise l'homme n'est plus une contrainte mais plutôt une source importante et fondamentale car la performance de cette dernière dépend de développements et la mobilisation de ces ressources individuelles

5.3.4 L'anticipation : au cours de la période des trente glorieuses (1947-1974) en permettre l'absence de gestion prévisionnelle et le maintien de l'équilibre et effacer les erreurs et accepter une GRH peut rigoureuse.

Mais de nos jours le manque de visibilité de l'entreprise l'oblige à adopter une démarche anticipatrice afin de développer la capacité d'adaptation aux événements imprévus et incertains, la réussite de la gestion à court terme se base sur une gestion anticipatrice des compétences.

La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans la gestion stratégique de la rémunération.

« Les court-termistes » qui se caractérisent par la mesure d'adaptations quotidiennes ne s'inscrivent pas dans la dimension stratégique mais se présentent comme une source de risque car une gestion à court terme sans anticipations multipliant le risque et les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines s'inscrit dans une perspective de développement durable.

5.3.5 **Le partage, tous DRH**

La fonction gestion des ressources humaines est très vaste et pour cela elle se répartit dans les organisations, le directeur RH devient le maître d'un nouveau concept celui de la fonction partager.

La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, ce partage exige à la hiérarchie un effort important en terme de formation et sensibilisation des salariés.

Pour réussir cette, mobilisation et adaptation, une nouvelle répartition des tâches et imposer, tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre de partage de la fonction « TOUS DRH » devient un mot d'ordre.

Le manager devrait participer directement à toutes les activités de la fonction RH et aussi participer à ces huit missions :

A) **Choisir** : cette mission est liée à la définition des compétences, recrutement, accueil et intégration des nouvelles recrues.

B) **Gérer les emplois et les temps** : en particulier consiste à pourvoir les emplois, développer des flexibilités, gérer les temps de travail.

C) **Orienté** : ce qui implique la définition des projets professionnels des collaborateurs, le suivi, l'utilisation des bilans des compétences dans cette mission favorise la mobilité et l'évolution des compétences.

D) **Former** : cette mission consiste à faire en sorte de repérer les besoins de formation des collaborateurs et aussi créer des plans de formation individuelle.

E) **Rémunéré** ; cette mission consiste à la mise en œuvre d'une gestion stratégique de la rémunération et d'évaluation des postes, connaître les politiques de rémunération globale, les rémunérations individuelles, les avantages non monétaires

F) **Mobiliser** : pour pouvoir y arriver à mobiliser et impliquer les collaborateurs le DRH devra animer, communiquer, informer, maîtriser les différentes cultures existantes dans l'organisation et aussi la redéfinition de l'organisation de travail.

G) **Négocier** : consiste à savoir les logiques et les modes d'action des syndicats, développer les dialogues sociaux, négocier avec les parties sociales.

H) **Veiller** : ce qui implique la construction d'un système d'information des ressources humaines et aussi avoir une vision des ressources humaines, dialoguer avec la Direction des RH ainsi faire en sorte d'améliorer le bien-être des collaborateurs et aussi activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise, auditer.

6 Les model de la gestion des ressources humaines : il existe quatre model de la gestion des ressources humaine dont :

6.1 Le modèle traditionnel : ce model et rattacher au modèle des organisations de Taylor, qui est basé sur l'efficacité et la prédictibilité les ressources humaine sont concéderez comme des coûts minimisé, le service RH et fait juste pour veillé a l'application de la division vertical et horizontal de travail et aussi de contrôler les activités des hommes.¹

6.2 Le modèle des relations humaines : fondé sur la recherche de l'efficacité mais aussi de l'équité, la fonction des ressources humaines ne se limite pas uniquement à une mission de minimisation des coûts, mais elle devrait assurer un degré de satisfaction des salariés dont la coopération et indispensable pour le développement de l'organisation.

6.3 Le modèle de la gestion moderne des ressources humaines : dans ce modèle le personnel de l'organisation et considérés comme une ressource voire même la considérer comme la plus importante, et qui mis en action un système de management participatif ou la fonction de manager ne se limite pas uniquement à contrôler mais aussi à motiver son équipe, l'objectif dans ce modèle n'est plus d'améliorée la satisfaction mais la prise de décision et de l'efficacité globale de l'organisation en utilisent les ressources humaines.

6.4 Le modèle de la gestion stratégique: les individus cherchent souvent leurs satisfactions, et ces dernier servirent les intérêt de leurs organisation que dans le cas où sa leurs permet d'atteindre leurs propre objectifs, dans ce modèle la fonction des ressources humaines et définit comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et les coût que elle représente pour chaque un d'eux la coopération aux objectifs de l'organisation .

7 Fonction des ressources humaine

La complexité de domaine de la gestion des ressources humaines conduit souvent a l'accroissement de champs d'application et d'action ²

7.1 Présentation de la fonction des ressources humaines

La fonction des ressources humaines regroupe quatre grandes missions nécessitant un large éventail de compétences de la part des personnes qui sont en charge de cette fonction

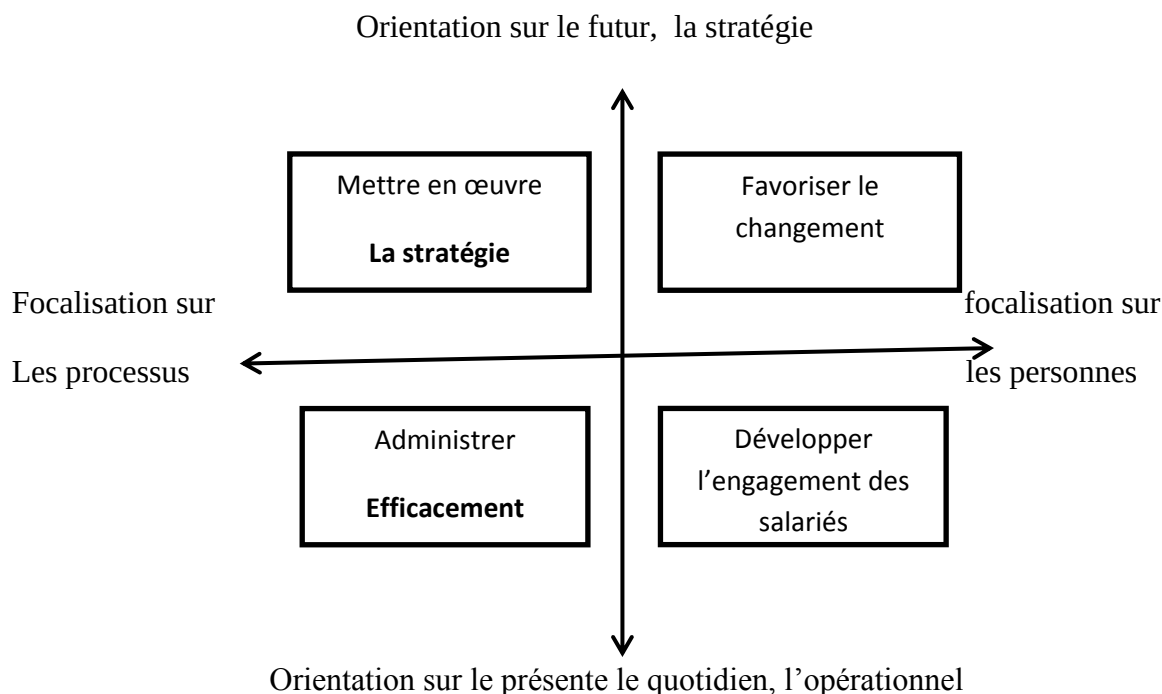
¹ Laetitia Lethielleux , L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, éléxtenso 2015-2016 p 18 ; 19

² Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout2013, P 34

7.1.1 Les missions de la fonction des ressources humaine

Les missions de la fonction des ressources humaine se regroupent en cinq grandes phases à savoir ¹

Figure n°02 : Les missions de la fonction des ressources humaine



Source : J M Peretti l'audit social et la performance globale personnelle mai 2000

A) Administrer efficacement

Cette fonction consiste à être opérationnellement efficace dans l'administration de son personnel, la fonction RH doit mobiliser des moyens humains et matériels, ainsi avoir une production exemplaire.

B) Développer l'engagement des salariés

Dans cette seconde fonction les salariés doivent être considérés dans une approche client-fournisseurs, comme des clients internes dont leur satisfaction est un aspect essentiel pour l'atteinte des objectifs de l'organisation, dans ce sens il faudra connaître leurs attentes présentes et futures, le besoin d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, et d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ces derniers conditionnent sa prospérité et son développement durable.

L'implantation de sentiment d'appartenance des salariés dans l'entreprise par leur engagement et implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, le développement et la

¹ J M Peretti « l'audit social et la performance globale personnelle » mai 2000

mobilitation des ressources, compétences et habilité que ils possèdent contribuent à la création de valeurs

C) Favoriser le changement

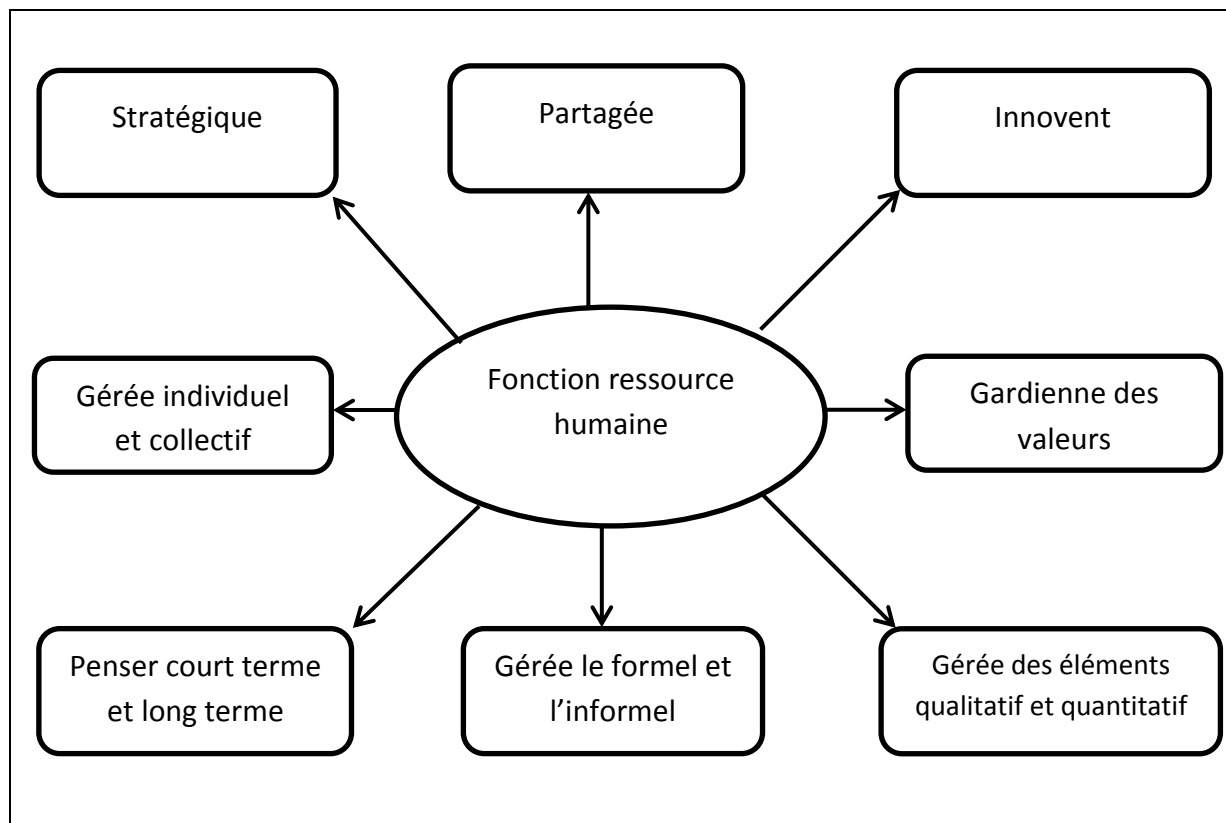
Pour être un agent de changement la direction des ressources humaines intervient en amont dans le processus de changement ou elle dédie une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, évite toute sorte de résistance et insère une culture de changement et de transformation dans l'entreprise, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner ce changement, la réussite d'un processus de changements repose sur la prise en compte

D) Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines et dans l'obligation d'aider l'entreprise à la réalisation de ces objectifs stratégiques et faire en sorte de réaliser l'adéquation entre la stratégie des RH et celle de l'entreprise. Qui implique la participation de DRH à la réalisation et la définition de la stratégie de l'entreprise, le DRH devrait veiller à la prise en compte en amont les conséquences sur le plan humain de tous les scénarios étudiés et de convaincre l'entreprise à ne pas faire des choix trop « court-termistes », destructeur de valeurs sur le moyen et long terme, dans cette mission le DRH est perçue comme l'homme de développement durable et le défenseur de performance globale.

7.2 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Figure n°03 : Les huit caractéristiques de la fonction ressources humaines



Source : l'essentiel de la gestion des ressources humaines P28

7.2.1 La fonction stratégique : les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'organisation au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique le responsable de la ressource humaine devrait assurer l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action des ressources humaines¹

7.2.2 Fonction partagée : la fonction ressource humaine est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des RH.

C'est un moyen de responsabiliser vis-à-vis leur équipe.

Le partage peut s'exercer en interne comme en externe en intentant telle que la délégation de certaines fonctions auprès du responsable hiérarchique comme l'entretien annuel, l'évaluation. En externe comme l'appel au cabinet consultant pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching.

¹ Laetitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, éléxtenso 2015-2016 ; P 28

7.2.3 Fonction innovante : une fonction innovante car elle devrait tout jours s'adapter aux changement et au évolution de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, évolutions des relations sociales...) en externe (évolution économique, technologiques, politiques, juridiques) cette fonction est un partenaire de changement et il doit développer des nouveaux outil pour accompagner ce changement

7.2.4 Gestion individuelle et collectif : la GRH se situe sur deux plans distincts: individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencies du collectif a titre d'exemple la rémunération dans l'entreprise peut comprendre que la direction peut entamer une politique d'individualisation des salaires (prime spécifique, l'attribution de stock-options....) tout en ayant une version collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation)

7.2.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs : en tant que discipline de gestion penser en terme quantitatif et qualitatif et fondamental pour assure la bonne conduite de la fonction , mais aussi la flexibilités des RH en tant que facteur de travail et envisager a la fois sur les deux aspect quantitatif (par rapport au nombre de salaries faudra t'ils pour le bon fonctionnement d'outil productif . et qualitatif (par rapport à la qualité et les compétence requise pour l'accomplissement des taches)

7.2.6 Gestion à court et à long terme : la politique de la gestion des ressources humaines peuvent s'avérer a court et a long terme on parle de court terme lorsque il s'agit d'agir vite afin d'obtenir des résultats rapidement, et en long terme lorsque cette politique exige des moyens financiers et humaine important.

7.2.7 Gestion formelle et informelle : les relations humaines au sein des organisations s'existent en deux termes formels mais aussi informels. Les relations formelle se présente comme les relations qui sont clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchique. La relation informelle se sont les relations officieuse et amicale sans liens hiérarchiques directe permettent aux individus d'obtenir des informations. ¹

7.2.8 Gardienne des valeurs culturelle : la culture de l'entreprise un aspect important et privilégier de chaque organisation il s'agit des valeurs communément partagées et peuvent être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs à l'intérieure de

¹ Laetitia Lethielleux , L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9ème édition, élextenso 2015-2016 ;P

l'organisation, notamment auprès de nouvel recrues, la diffusion de ces valeurs a pour objectif de faciliter l'intégration de ces derniers.

Section 02 généralité sur la gestion des carrières

La gestion des carrières est de nos jours constitue une mission fondamentale, une tache clé de la fonction des ressources humaines est un levier important pour l'accompagnement et la conduite de capitale humaines au sein de l'entreprise afin de répondre à l'exigence de marche mais aussi gérée de la meilleure façon leur carrières et leurs aventures professionnel

1. Définition, étapes et ancres des carrières

1.1 Définition de la gestion des carrières

Avant de définir la gestion des carrières il est important de mettre l'accent sur la signification de la carrière en elle-même

La carrière renvoie au parcours professionnel d'un individu, c'est la succession de l'emploi dans l'entreprise au cours de la vie professionnelle de ce dernier.

Pour Jean-Marie PERETTI « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié ». ¹

Selon Guérin & Wils « la gestion des carrières « suite d'expérience professionnelles qu'un individu accumule tout au long de sa vie de travail dans le but de progresser et de se développer »

1.2 Les étapes de la carrière

Selon Hall « la carrière et la succession d'attitude est le comportement perçue par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail. Toutes ou long de sa vie »

Cet auteur subdivise la carrière des individus en quatre grandes étapes à savoir ² :

1.2.1 La période d'exploration

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. août 2013, P 255

² CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 108

C'est la période où l'individu entame la sphère professionnelle et cherche à créer sa propre voie, il fait l'expérience des différents choix professionnels et différents types d'organisation.

1.2.2 L'établissement et l'avancement

Cette seconde étape est représentée par le succès de l'individu dans sa carrière défini par l'ensemble des mouvements organisationnels réalisés tels que les promotions professionnelles et le transfert.

1.2.3 La croissance, le maintien ou la stagnation :

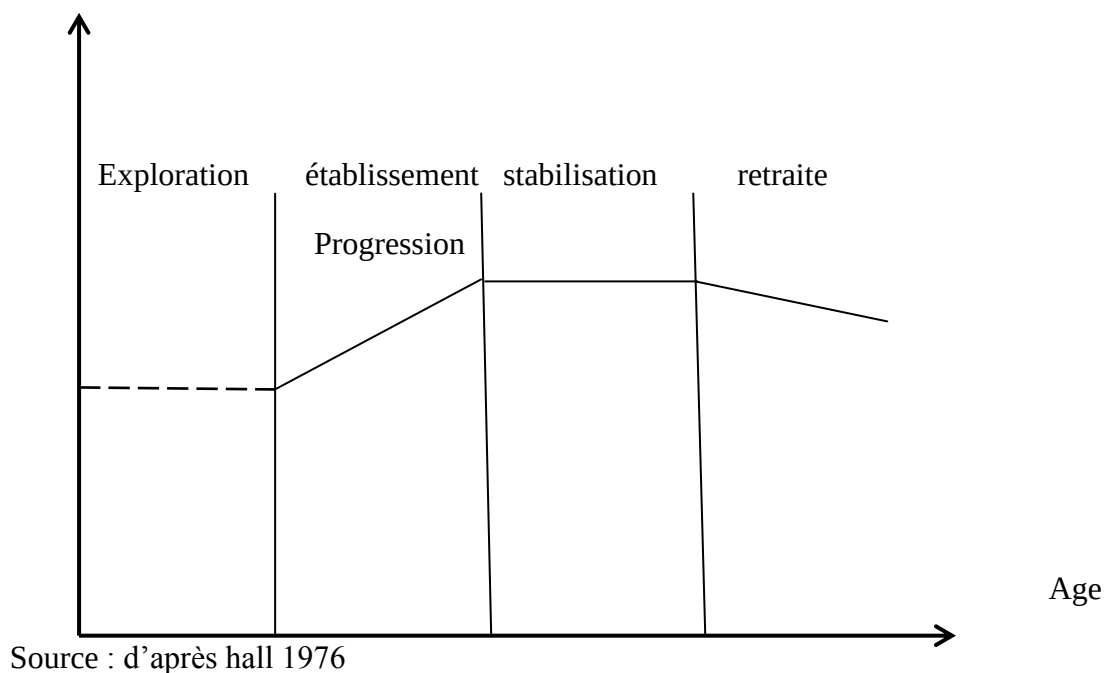
Cette troisième période renvoie à¹ la mi-carrière de l'individu où ce dernier exprime toujours un désir et une volonté de progresser dans la hiérarchie ou de maintenir sa position actuelle. La stagnation professionnelle peut être causée par l'atteinte du potentiel maximal de salariés ou si l'organisation ne lui représente aucune opportunité de croissance.

1.2.4 La période de détachement graduel

Dans cette dernière étape l'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit d'une manière forcée car il ne peut pas faire face aux progrès techniques, ou à ses propres défaillances, ou il décide de se retirer volontairement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

Ces différentes étapes sont illustrées par le schéma suivant :

Figure n°04 : Les étapes de la carrière



Source : d'après Hall 1976

¹ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 108

1.3 Les ancrs de la carrière

Le concept de ancre de carrière a vu le jour en 1970 par Edgard Schein, selon cet auteur l'individu commence à ce connaître au faire et à mesure de temps afin de faire la conception de sa propre carrière ¹

Selon Schein les ancre de carrière d'un individu se fond sur 03 pole important à savoir

- Talent et capacité
- Motivation et besoin
- Valeur et attitude

À chaque fois qu'un individu devient plus expérimenté dans sa vie professionnel ou familiale ou personnelle, plus il aura une vision claire de ces propres capacité, valeur et ces motivation, est un ancre qui vas réduire ces possibilité en terme de choix.

Selon Edgard Schein l'individu aurai un seul ancre de carrière qui signifie un ensemble unique de talent, valeur de mot faire sommet de sa hiérarchie personnel.

Les personnes évoquent le fait d'être trié En carrière, vers quelque chose qu'il leur correspond le mieux quand elle fond l'expérience d'un travail qui leurs correspond pas.

Schein a identifié huit ancrs de carrière à savoir :

1.3.1 La compétence technique

Sont souvent en besoin d'être liée à un domaine de compétence, il cherche à être recouvre pour leur expertises, leur identité construite autour du contenu de leur travail.

Tout décision de mobilité sera perçue favorable dans le cas où cette derrière apparait comme une opportunité pour se perfectionne ou tout ou moins de leur permettre d'être toujours vu comme des spécialiste ressources par ces pairs

1.3.2 La compétence manager général gestion le choix des carrières

Sont dicté par des postes de direction que l'individu a mis comme objectif à atteindre, le management en tant que tel captive tel personnes ancrer le manager général, tout forme de mobilité horizontal seras perçu comme un forme important de reconnaissance pour elle.

Il y a 03 modèles de compétence qui se semble cruciaux pour un manager générale :

- compétence analytique : c'est la capacité d'exposer des problèmes mais aussi prendre des décisions même dans des conditions incertitude.
- compétence interpersonnel : la capacité d'avoir l'influence sur des individus ou un groupe, de les contrôlés afin d'atteindre ces objectifs organisationnel

¹ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 112

- compétence émotionnelle : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir, plutôt que d'être étouffé par eux

L'atteindre de sommet ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue, Une mobilité horizontale peut aussi être une étape incontournable, et sera acceptée comme telle pour permettre la progression verticale.

1.3.3 Autonomie /indépendance

Ancrée autonomie, personne ayant un besoin fondamental de se sentir libre et autonome dans ces décisions professionnelles, l'autonomie est possible dans les grandes organisations dans le cas où ces dernières offrent des postes de recherche et développement ou gestion des unités géographiquement éloignées¹.

Les personnes reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de la trouver et de se concentrer sur des projets personnels tels que ceux consultant.

1.3.4 La sécurité / stabilité

La stabilité dirige la carrière de l'individu qui sont caractérisés par cette ancre, la continuité dans un emploi fait partie des priorités de ces dernières, aussi qu'une stabilité personnelle et aussi intégrée dans une communauté, la stabilité géographique et également centrale, le contexte de travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail. ²

1.3.5 La créativité entrepreneuriale

Les personnes ayant cette ancre éprouvent souvent un besoin d'être créatives, ils cherchent toujours à créer quelque chose (nouvelle affaire, produit, service)

La carrière de ces dernières repose sur leurs volontés de faire preuve de leur capacité à créer, certains échouent et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

1.3.6 Le dévouement à une cause

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leurs carrières autour d'elle.

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Août 2013, p 288

² Shimon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC, 2002, p 356

1.3.7 Le défi pur

L'individu ayant cette ancré, leur carrières et centrer sur la compétition et la perception qu'ils peuvent tous conquérir. Cette dernière est souvent à la recherche des opportunités pour résoudre des problèmes insolubles de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

1.3.8 Le style de vie / qualité de vie

Selon Schein il ne s'agit pas simplement s'équilibrer des vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière.

Les personnes ayant cette ancré recherchent à améliorer la qualité de vie, ils sont prêts à travailler dans une organisation à condition que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment par exemple (horaires flexibles, travail à la maison, année sabbatique)

Dans cette ancré le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamentale

2. Les acteurs et outils de la gestion des carrières : les acteurs et outils de la gestion des carrières sont devers dont :

2.1 Les acteurs de la gestion des carrières

Vu l'importance et la place occupée par la gestion des carrières au sein des entreprises cela rend cette dernière une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs à savoir ¹

2.1.1 Le salarié

L'individu occupe une place décisive au sein de l'organisation, dans la mesure où il devient un acteur de son propre parcours professionnel, mais aussi d'être garant de sa propre employabilité et faire face aux enjeux qu'il recouvre, le salarié doit également informer sur les postes à pourvoir afin de connaître son propre niveau de connaissance et compétence requises (de s'adapter à l'évolution technologique qui sont disponibles à l'entreprise, fonctions, métiers) et identifier les parcours possibles, ainsi que les moyens d'accroître. Le salarié se doit donc de prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et à l'orientation professionnelles.

¹ CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education. France 2008, p 115

2.1.2 La direction de ressources humaines

L'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié auquel la DRH joue un rôle important, d'une part pour veiller à l'adéquation de ces ressources aux besoins personnels, et d'assurer l'évolution des compétences de chaque salarié pour se maintenir et garder à niveau et améliorer leur employabilité, et d'une autre part pour motiver ces individus. La DRH doit donc disposer, coordonner et préparer les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

2.1.3 Le responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique occupe une place importante dans la fonction de la gestion de carrière son rôle est lié essentiellement à la pertinence supposée de son appréciation vis-à-vis de ces collaborateurs, en effet dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au quotidien ces collaborateurs il est légitime de lui recommander une certaine pertinence de point de vue en égard à cette proximité, le responsable hiérarchique paraît le mieux placé pour évoluer les compétences, capacités, performance, potentiel et la motivation des salariés, cette appréciation occupe une place première dans l'évaluation de ces derniers, ces éléments sont souvent formalisés dans le support d'entretien périodique, d'évaluation auquel s'appuient la DRH pour la prise des décisions concernant la formation, rémunération, et également l'évaluation professionnelle du salarié (promotion, mutation, conversion). La personne la plus légitime à l'évaluation n'est pas forcément celle qui a le pouvoir de décision, la DRH et les personnes situées à un niveau hiérarchique plus élevé ont une influence plus importante sur la décision d'évaluation, car ces acteurs ont une vision plus large sur l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise. C'est pour cette raison que la hiérarchie et la DRH doivent agir de concert dans la gestion de carrière du salarié.

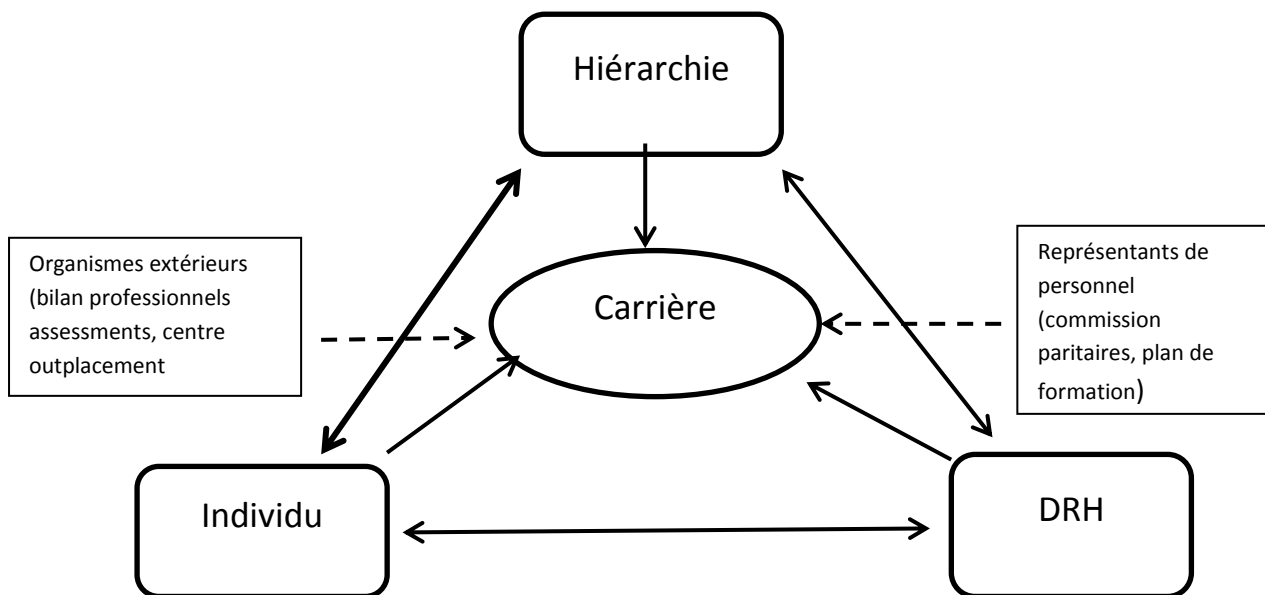
2.1.4 Les acteurs périphériques :

D'autres acteurs peuvent intervenir d'une manière distante de pilotage de la carrière des individus.

L'entreprise fait appel à ce prestataire extérieur dans le cas où cette dernière et son salarié n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel pour le salarié, c'est-à-dire que les acteurs extérieurs peuvent être spécialisés dans (les bilans de compétence, conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'outplacement). La direction des ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, gestion des emplois et évaluation des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentations de personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié, cette influence reste toutefois forte et relative.¹

Figure n°05 : Les acteurs de la gestion des carrières



Source : d'après IGleens J et Roger A

2.2 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières

Il existe deux types d'outils de gestion des carrières des individus : ceux qui sont destinés à l'entreprise et ceux qui sont propres aux salariés.²

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

Ces outils sont l'ensemble des outils permettant à l'entreprise de prendre les décisions relatives à la mobilité des salariés, l'entreprise dispose de plusieurs outils à savoir :

A) Assessment centre : méthode ou ensemble de méthodes qui regroupent des tests où les participants sont sous observation. Cet outil permet de mettre l'accent sur la mise en

¹ CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education. France 2008, p 115

² CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 171

situation et l'approche comportemental de ces derniers ; il s'agit d'examiner les personnes pour détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou les développer.

Il existe 03 domaines d'application de assessment centre à savoir :

- les recrutements
- les promotions
- le développement des carrières

L'assessment centre incluent un feed-back qui permet à la personne évalué de s'approprier les résultats, cette méthode leur offre « une restitution d'observation factuel », source de progrès.

B) Entretien annuel d'appréciation : qui se compose de 05 grandes parties qui doivent être respectées :

B1 Introduction : qui permet de présenter la structure de l'entretien, il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien

B2 Bilan d'année par l'évalué : extrêmement important car il permet à l'évalué d'exposer ces résultats

B3 Évalué par le responsable : c'est là que l'évaluateur exprime son jugement par rapport à l'évalué.

B4 Recherche en commune des moyens et des solutions pour une amélioration : cette étape permet d'explorer la manière idéale pour que le salarié augmente ses compétences, une formation peut être envisageable et des questions de développement personnel peuvent être abordables

B5 Aborder l'avenir : c'est la dernière étape dans laquelle la question de développement des carrières sont soulevée, « 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.

Ce document représente aussi une grande importance en terme de gestion de carrière et établir des liens entre la direction et ses salariés à savoir :

- La communication entre le salarié et sa hiérarchie directe ;
- Identifier les compétences ;
- L'expression d'une volonté de mobilité de la part des salariés ;
- La satisfaction du salarié dans son poste et ses aspirations à une évolution personnelle ;

- L'identification d'un souhait du salarié de suivre une formation et son inscription dans le cadre d'un projet¹

C) Évaluation 360 degrés : la référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les personnes qui l'entourent plus elle-même.

Ces personnes peuvent être membre de l'entreprise ou bien des extérieurs à cette dernière.

L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des ressources de l'évaluation, que les rend plus objectif, les principes évaluateurs de cet outils sont :

C1 Les personnes a évalué : le salarié s'auto-évalue, elle permet aussi de savoir si le salarié est honnête dans l'exécution de ses exercices, l'objectif de cette approche réside dans le développement de personnels et les formations nécessaires pour progresser.

C2 Le supérieur hiérarchique direct : cette évaluation se manifeste dans l'entretien annuel traditionnel, le supérieur hiérarchique direct en tant que manager, a un rôle central dans le développement de ses subordonnés.

C3 Les pairs : cette évaluation vise à avoir un feed-back et faciliter le développement des salariés, dans cette optique les très bonnes qualités comme son acceptation et son efficacité à réduire ces erreurs

Les évalués doivent être préparés à recevoir des feed-back de leur pairs, cette évaluation se mobilise dans des situations de travail en groupe, il paraît plus d'une augmentation ou une promotion.

C4 Les subordonnés : constituent la source la plus délicate en termes d'évaluations de légitimité puisque ils inversent le processus classique d'évaluations.

Néanmoins, ils occupent la meilleure position pour évaluer la qualité de manager de leurs supérieurs hiérarchiques directs, ils peuvent prononcer également un jugement sur l'implication de leur manager dans la gestion des carrières.

C5 Les clients internes : les salariés travaillent au contact d'autres personnes dans l'organisation auquel ils apportent leurs compétences pour répondre à leurs besoins. Cette source fournit au salarié un feed-back utile en particulier sur leur comportement.

¹ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 171

Figure n°06 : Évaluation à 360 degrés

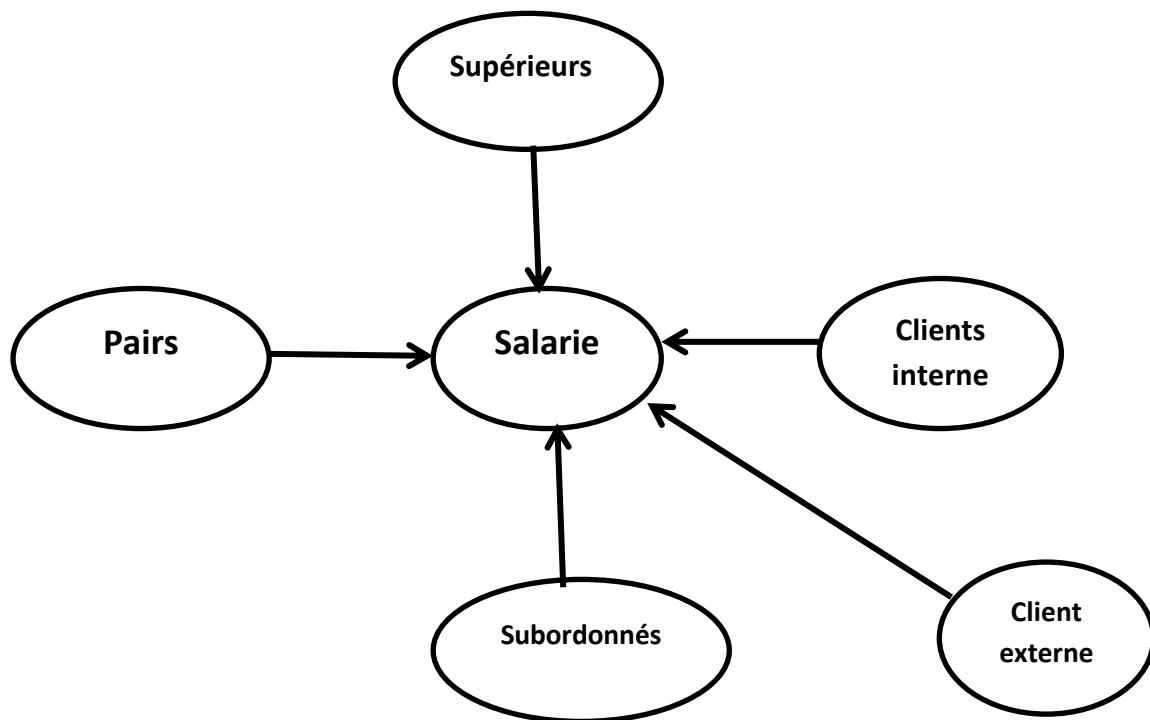


Figure Evaluation à 360 degrés

D) Les comités de carrière

Ces comités se réunissent des responsables hiérarchiques au moins d'un niveau N+2 par rapport au évalués, la DRH et représenté par ceux qui s'en charge de la gestion des carrières, en se basent sur les évaluations que ils possèdent, les supérieures hiérarchiques donnent leurs appréciation ; la confiance entre les membres de comité doit permettre la transparence et la mise en commune des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évalués. Cet exercice revient des capitalisations collectives des appréciations ; le comité et un lieu de décision ou la personne qui le préside devrait parfois arbitrer

E) La revue de potentiel

Des comités de carrière spécifiques sont réservés aux hauts potentiels, ils décident sur les postes que les individus peuvent occuper dans un long terme, les décisions prises à ce propos sont centrées sur l'analyse des compétences des personnes exprimée par exemple dans le cadre de l'assessment centre

F) organigramme prévisionnel

Ce genre d'outil nous permet de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de remplacer dans des postes clés, il est aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis. Concerne en effet les postes importants dans l'entreprise. Auquel il faut réagir d'une manière efficace au départ des titulaires d'un poste. Dans ce dernier cas l'entreprise aura le temps de préparer les salariés comme des hauts potentiels à ces postes.

2.2.2 Les outils d'accompagnement des projets des salariés

Ce sont des outils qui ont pour objectif de répondre aux attentes des salariés, mais aussi d'assurer leurs valeurs actuelles et futures sur le marché de travail en interne que en externe ces outils sont divers à savoir¹ :

A) Entretien professionnel ou entretien de carrière

Des entretiens professionnels peuvent être prévus par l'entreprise pour ces salariés qui se déroulent avec leurs supérieurs hiérarchiques ou les responsables ressources humaines, ces entretiens peuvent avoir différentes formes à savoir :

- L'entretien d'activité dans le cadre d'emploi occupé : entre salariés et responsables hiérarchiques, c'est l'occasion d'actualiser le CV de salariés et de discuter des progrès pour des périodes à venir
- Entretien des carrières avec un responsable ressource humaine qui permet d'examiner le parcours professionnel des salariés

B) Les cartes des métiers

représentation graphique qui permet aux salariés de voir les opportunités de mobilité dans l'entreprise pour pouvoir envisager des mobilités de leurs postes à plus ou moins long terme, ces cartes de métiers déterminent le cheminement possible des carrières au sein de l'entreprise il sont fondées sur le répertoire des métiers pour identifier les chances de mobilité en se concentrant sur repérage des compétences.

C) L'outplacement

Processus d'accompagnement de la mobilité professionnelle des salariés qui vise à aider les salariés à trouver des situations professionnelles qui leur conviennent en dehors de l'entreprise

De côté de l'entreprise l'outplacement est un outil qui prouve que l'entreprise se préoccupe de son personnel soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle décide de se séparer

¹ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS. Paris 2000, p 180

Pour les salariés ils doivent accepter le processus conduit le plus souvent par un prestataire de services spécialisé qui va l'aider à retrouver une situation professionnelle

D) La formation

Un outil qui permet de garder ou d'améliorer les compétences des salariés, et de contribuer à leur employabilité que ils soient qualifiés ou non.

Dans la version de la théorie de capital humain les individus investissent sur leur propre capital dans l'objectif de s'améliorer et de se développer afin d'avoir un retour d'investissement en terme de carrière.

Le coaching désigne le fait d'être accompagnée ou guidée dans ces activités, et ces décisions professionnelles, le coach et un entraîneur qui peut encourager le changement

Le coach de performance vise à être efficace et efficient dans le travail, le coach de croissance vise à aider les personnes à trouver un sens à leur projet individuel.

E) Le conseil ou l'orientation de carrière

Les personnes qui envisagent une mobilité le CV et une lettre de motivation constituent l'exercice le plus performant. Le bilan de compétence contribue à connaître et à définir un projet professionnel par le CV. Donc c'est un outil qui permet d'orienter la personne à progresser dans sa carrière, et c'est l'occasion de sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de « veille » quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

3 La mobilité professionnelle

3.1 Définition de la mobilité professionnelle

« Dans la littérature de la gestion des ressources humaines la mobilité professionnelle est concédée comme le changement de l'entreprise ou le changement d'affectation, d'emploi, de poste dans le même secteur. »¹

3.2 Politique de mobilité

L'adoption d'une politique de mobilités au sein d'une organisation consiste à offrir à chaque salarié l'opportunité de se développer et de valoriser ses capacités au sein de l'organisation

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées

- La mobilité coup par coup

¹CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS. Paris 2000 p 30 ; 35

- La mobilité organisée

3.2.1 La mobilité coup par coup

Ce type de politique la mobilité ne suppose que lorsque il y a un poste à promouvoir ou la hiérarchie et les gestionnaire de carrières si l'un de leurs salariés les aptitudes d'occupée le poste ¹

La mobilité « coup par coup » peut intervenir sur toutes les niveaux hiérarchiques, cette mobilité ne se situe pas dans un cadre de gestion des ressources humaines vraiment élaboré, la nécessité de promouvoir rapidement le poste, absence d'outil d'évaluation adéquat peuvent aboutir à un échec qui peut être couteux pour l'entreprise

3.2.2 La mobilité organisée et plans de succession

Repose sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation de personnels, elle nécessite des prévisions et une étude minutieuse, une étude de répercussion Ce type de politique utilise un plan de remplacement aussi appelé organigramme de remplacement qui prévoit pour un certain nombre de poste de responsabilité le nom de la ou les personnes susceptibles à remplacer à court ou à moyen terme le titulaire.

La recherche de l'égalité professionnelle

Dans ce cadre de politique de diversité professionnel, il peut être décidé que les plans de remplacement prévoient de mettre ou moine une femme parmi les personne proposer pour chaque poste de responsabilité, cette disposition et fréquemment incluse sur l'accorde l'égalité professionnelle ainsi que les accordes de la GPEC.²

3.3 Les formes de mobilité : il existe deux formes de mobilité à savoir :

- La mobilité interne
- La mobilité externe

3.3.1 La mobilité interne : désigne les changements des postes des salariés effectués au sein de même collectivité, ce type se distingue sous plusieurs formes et on trouve :

A) La mobilité verticale : il existe deux types de mobilité verticale à savoir

B) Mobilité vertical vers le haut : ce type de mobilité consiste a se développé et amélioré sa situation hiérarchique et d'aller d'un niveau hiérarchique N ver N plus1 cette mobilité correspond à la promotion classique.³

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016

² IDEM

³ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS. Paris 2000, p 30

C) Mobilité vertical vers le bas l'inverse c'est d'aller d'un niveau hiérarchique supérieur à un niveau inférieur par décision de direction telle que la rétrogradation

D) La mobilité horizontale : Dans ce type de mobilité interne le salarié conserve son niveau hiérarchique mais avec un changement de fonction ou de service comme par exemple un salarié qui passe de service vente vers service production.

3.3.2 La mobilité géographique : elle s'exprime sur deux niveaux à savoir :

A) La mobilité nationale : s'explique comme le transfert de lieu de travail de salarié à un autre en restant toujours dans le même pays, c'est un changement d'établissement ou même de passer d'une région à une autre

B) La mobilité internationale: à partir de moment où le salarié est muté en dehors de son pays il rentre dans un cadre de mobilité internationale.

La mobilité géographique peut être une mobilité externe dans le cas où le salarié change d'organisation ¹

3.3.3 La mobilité externe

A) La démission: reflète la situation dans laquelle le salarié décide de mettre un terme au contrat de travail qui le relie à l'organisation, cette décision peut être communiquée verbalement, il n'est pas nécessaire de respecter les règles de la forme sauf dans la disposition collective.²

La jurisprudence considère que la volonté de la résiliation doit se manifester de façon certaine et définitive.

B) licenciement : dans ce cas c'est l'inverse de la démission car dans cette situation c'est l'employeur qui prend l'initiative et décide de rompre le contrat de travail qui le relie avec le salarié en répondant à ses obligations envers ce dernier

C) licenciement économique : ce licenciement est fait par rapport à l'existence d'un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant :

- une suspension ou un transfert de travail
- modification de contrat de travail, consécutive aux causes économiques ou mutation technologique
- réorganisation indispensable de l'entreprise afin de garder sa compétitivité

La loi a renforcé les obligations de l'organisation pour pouvoir prévenir les licenciements :

¹ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS. Paris 2000, p 30

² Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016

- obligation d'adaptation des salariés
- gestion prévisionnel de l'emploi
- obligation de reclassement

La mise en place d'un plan de sauvegarde d'emploi à pour dans le but d'éviter le licenciement ou de limiter le nombre ainsi que de faciliter de reclassements de personnes dans le licenciement pourrait être évité.

D) Fin de contrat à durée déterminée : la rupture anticipé d'un contrat à durée déterminée peut être les conséquences de plusieurs cause défèrent à savoir :

- accorde entre l'entreprise et le salarié
- faute grave de salarié
- force majeur

Dans le cas où le licenciement est affecté sans avoir un motif valable de la part de l'employeur, le salarié a droit à des dommages et intérêt ainsi l'employeur a le même droit lorsque la rupture -parviens de l'employé (sauf lorsque le contrat est à durée indéterminé).

E) Outplacement : Un processus et des services qui visent à aider les salariés à trouver une situation professionnelle qui leur convient, c'est une forme de réorientation professionnelle externe par un cabinet spécialisé au sein de l'organisation et qui apporte son aide sur trois niveaux à savoir :

- un bilan professionnel permettant de réaliser un projet en fonction de ses points forts
- adoption des techniques en fonction des voies envisagées
- des moyens logistiques et un appui pédagogique

4. Importance et objectif de la gestion des carrières

La gestion des carrières au sein de l'entreprise joue un double rôle organisationnel et individuel dont on site :

4.1 Importance de la gestion des carrières

4.1.1 Pour l'organisation

- Développement et meilleure exploration de capital humain
- Aligner l'employé à la réalisation des objectifs de l'organisation

- Assuré une conformité entre les besoin de l'organisation en terme de ressources humaine et le capitale dont elle dispose
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieure de l'organisation
- Baisse de taux de turnover
- Assurée la motivation des collaborateurs

4.1.2 Pour les salaries

- Satisfaction de besoin d'estimations et de reconnaissance
- Permettre aux salaries de se réaliser au travail en leurs permettent le développement et l'utilisation de leurs potentiel dans l'accomplissement de leurs tache
- Amélioré le sentiment d'appartenance à l'organisation
- Pouvoir développer leurs compétences
- Avoir des opportunités d'évolution dans l'entreprise ¹

4.2 Les objectifs de la gestion des carrières

L'adoption d'une politique de gestion des carrières dans une entreprise vise à réaliser plusieurs objectifs à savoir :

- Développer et améliorer les compétences des collaborateurs
- Détections et gestion de potentiel au sein de l'entreprise
- Réduire les départs de l'entreprise
- Garantir la performance de ressource humaine
- Amélioré la flexibilité des ressources humaines dans l'entreprise
- Renforcer la relation entre la direction et les salaries
- Satisfaire les besoin de capitale humaine en termes d'estime, de reconnaissance.....etc.
- Prévoir, coordonner, évalue la situation des salaries
- Conserver les talents de l'entreprise
- Assurer la performance et la croissance des collaborateurs et de l'entreprise

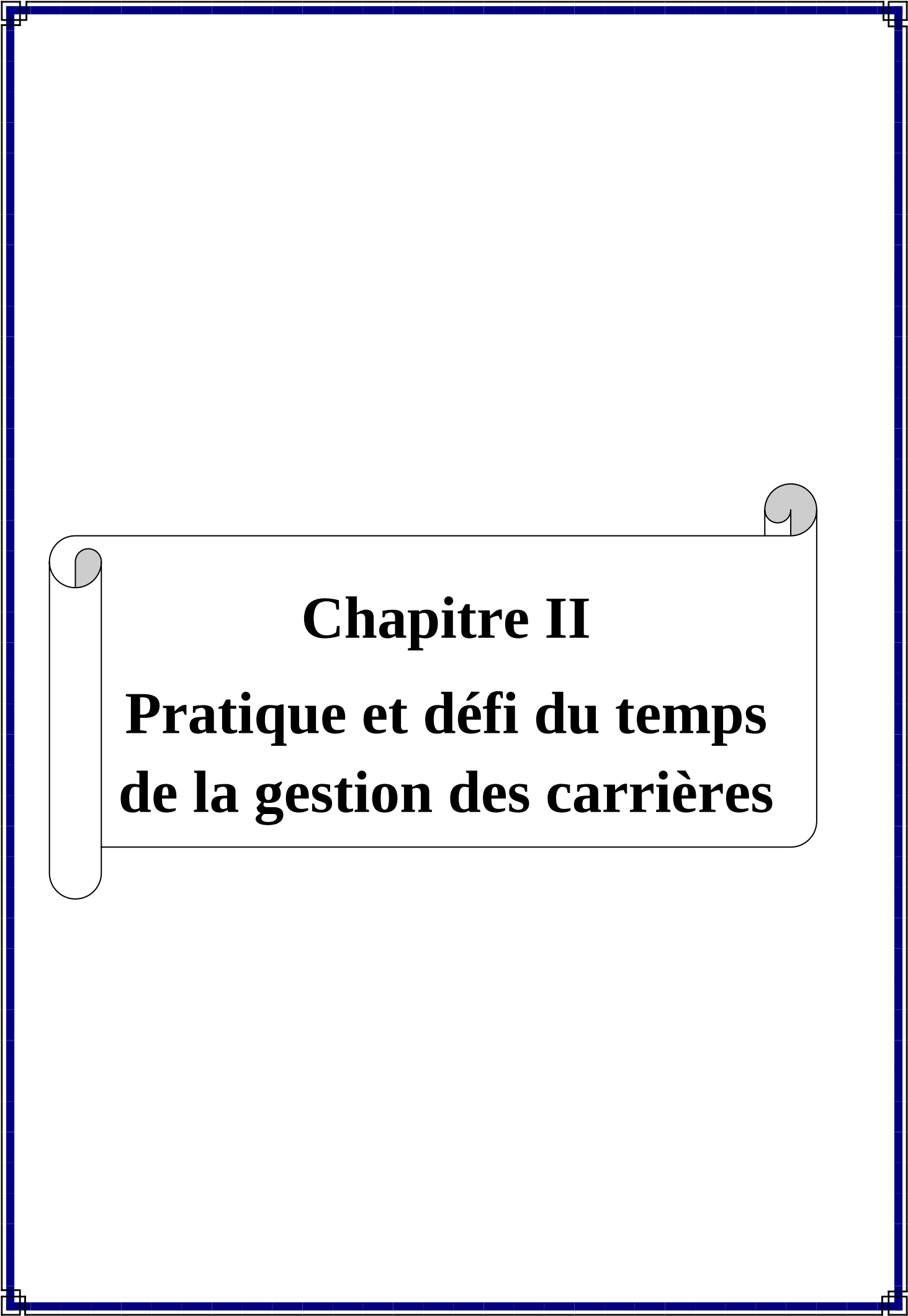
¹ Shimon L-dolan, Tania saba,et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3ème Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002.P 351

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons montré, que la gestion des ressources humaines recouvre une place nécessaire est importante, que les entreprises doit mettre en place les moyens pour atteindre les objectifs de l'organisation.

L'atteindre des objectif ne peut se réaliser que a s'assurer le développement des compétences, la motivation et la satisfaction, ainsi que de conservé une main d'œuvre efficace dans l'élaboration des taches de cette dernière.

La gestion des carrières est une branche de la gestion des ressources humaines qui permet de conduit la capitale humaine à fin de répondre à l'exigence de poste, ainsi elle représente une véritable levier qui offre au salariées la possibilité d'évolution dans leur vie professionnelle.



Chapitre II

Pratique et défi du temps de la gestion des carrières

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

Introduction

Le recrutement représente la première étapes pour chaque entreprise qui veulent renforcer leur personnel a cause d'un départ prématuré ou la retraite ou pour avoirs des nouveaux candidat qui peuvent donner un nouveaux souffle pour l'organisation, le recrutement doit être bien étudier, afin d'attirer les jeunes talents, ou ceux qui ont qualifier et expérimenter.

Au jour d'aujourd'hui la formation constitue un véritable moyens pour développer les connaissances et les compétences de personnels est lui rendre plus compétitive et plus efficace au l'exécution des différents taches, la formation répond à la fois aux besoins de l'entreprise ainsi que au attente de des salariés.

La politique de promotion possède dans tout les entreprises dont l'objectif et de fidéliser ces salariés quand ces aptitudes requise ainsi que ces capacité capable a prendre un poste supérieur

Dans ce deuxième chapitre ont a entamé dans un premier lieu le recrutement avec sa définition, ces objectifs et ces étapes, puis on a entamé la formation ces objectif, les types, les outils, puis le plan de promotion.

La deuxième section regroupe sur le défi de temps de la gestion des carrières, ces pratiques, le plafonnement et les étapes de fin de carrière.

Section 01 : pratique de la gestion des carrières

Les pratiques de la gestion des carrières sont diverse dont on trouve :

- Le recrutement
- La formation
- La promotion professionnel

1. La pratique de recrutement

1.1 Définition de recrutement

Le recrutement une activité qui vise à pourvoir des postes offert et vacants dans une organisation, et établir l'ensemble de procédure qui visent à fournir à l'organisation un membre suffisant de candidats qualifier de telle sorte que l'organisation puisse choisir le plus apte à occuper le poste disponible.

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

Et plus précisément le recrutement désigne un ensemble d'actions entreprises par l'organisation afin d'attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir des postes vacants.¹

1.2 Les objectifs de recrutement

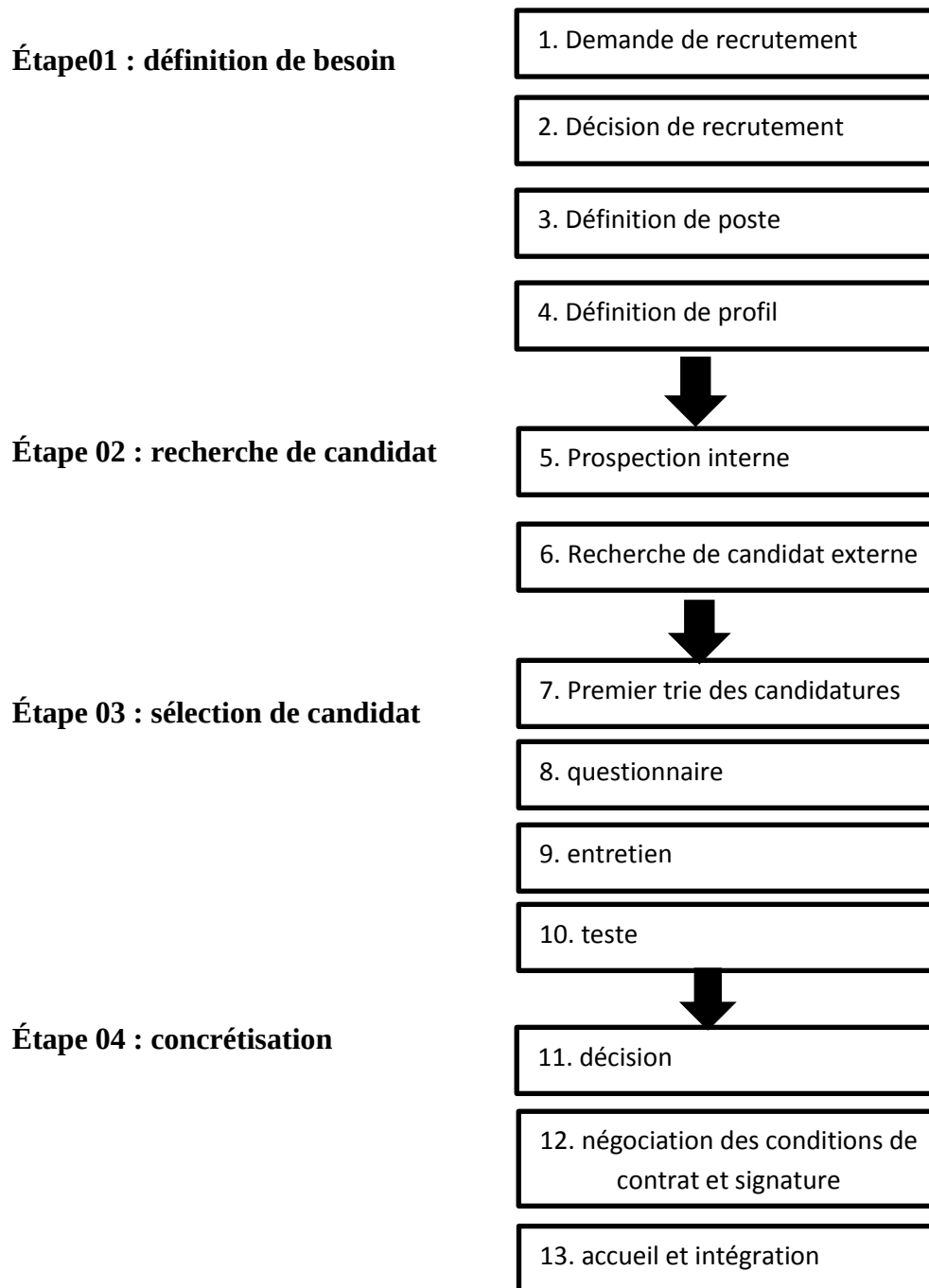
- Assurer à l'entreprise l'effectif dont elle aura besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés
- Recherche des employés dont le profil selon le cas ressemble à celui des employés de l'entreprise ou diffère
- Contribuer à titre préventif à l'établissement d'un programme spécifique pour différents services de l'organisation
- Réduire les risques des départs prématurés des candidats embauchés dans l'organisation et dont le profil est incompatible avec les valeurs de l'organisation
- Augmenter l'efficacité de l'entreprise à court et à long terme²

¹ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier « gestion des ressources humaines » 2^{ème} Edition. Bruxelles, 2007

² Shémon L-dolan, Taniasaba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3^{ème} Edition. Renouveau Pédagogique INC, 2002

1.3 Les étapes de processus de recrutement ¹

Figure n°07 : Les étapes de processus de recrutement



¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016 P 62

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

1.3.1 **Étape 01 définition de besoin** : c'est la première étape de processus de recrutement qui se compose de :

A) **Demande de recrutement**

Elle émane en règle générale de responsable hiérarchique directement concerner, cette demande peut être exprimé peut être pour un remplacement, mutation ou un besoin supplémentaire

B) **La décision de recruter**

Le diagnostic d'opportunités permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité, ou réorganisation de service ont été étudié avant de recourir au maintien ou augmentation d'effectifs.

-Les solutions alternatives sont aussi envisager telle que (les recrutements temporaires, stagiaires.....)

-Toutes les possibilités de modification de l'organisation, travail ou répartitions des taches sont étudier pour savoir ou affecter le nouveau recrute

-Préciser la nature de contrat (CDD/CDI) et aussi les horaires de travail (temps plein ou partiel)¹

C) **La définition de l'emploi**

Avant tout recrutement il est nécessaire de définir un emploi à pourvoir, si il n'existe pas des descriptifs adéquats ou actualise de poste, il est fondamentale de l'établir ou de réviser avant l'occasion de recrutement.

La bonne description de l'emploi est un aspect très important pour pouvoir, notamment de permettre le bon déroulement de l'opération de recrutement, ainsi le succès et l'échec de recrutement de cette opération dépend souvent de la description de ce poste

Il faut aussi pourvoir de donné au candidat les informations complet et objective, cette description devrais correspondre à la réalité.

D) **La définition de profile**

La définition de profile est relié à la fiche d'emploi correspond généralement les trois rubriques principales dont :

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016
p 64

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

- **La mission confiée :** cette rubrique représente les buts et les finalités de poste, le niveau hiérarchique, la mission.
- **La compétence nécessaire :** désigne les compétences transverses, nécessaire pour l'emploi de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifique propre au poste.
- **Le profil de candidat :** il est définit notamment en terme de savoir agir (savoir, savoir-faire), vouloir agir (les éléments de motivation attendus), pouvoir agir (type de personnalité attendu)

1.3.2 Étape 02 : la recherche de candidat : c'est la deuxième étape de processus de recrutement qui consiste la recherche des candidats ou on trouve plusieurs étapes dont :

A) La prospection interne

Généralement les postes vacants dans l'entreprise sont souvent proposer en premier pour les salarié de l'entreprise dans le cadre de la mobilité interne, le recrutement externe intervient que en absence de possibilité de recrutement interne.¹

L'expression de recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que même si le candidat est déjà salarié dans l'entreprise il doit affronter les différentes étapes de sélection des postulats externe à savoir :

- L'existence d'un système d'information sur le poste à pourvoir
- L'exploitation directe des informations disponibles notamment des entretiens annuels d'appréciation, des entretiens professionnels
- Existence de plan de sécession et d'un organigramme de remplacement
- L'existence d'un comité de carrière, et de revues de personnels

B) Recherche des candidatures externe

Il revoit aux :

- souci d'enrichir le capitale humain par l'apport de sang nouveau a l'entreprise ou de rajeunir la pyramide d'Age
- La non disponibilité de profile rechercher au sein de l'entreprise, il peut s'agir des poste bas d'échelle, des poste débutant ou des poste très particulier impliquent un cursus originale

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016, P 66

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

Il existe plusieurs sources de prospection externe à savoir :

B1 Les candidats spontanés : Elle est en nombre croissant, l'abondance des candidatures spontanées et en mesure de l'image externe auprès de publics ciblés, le lien avec les universités, les écoles et la participation dans les forums des établissements d'enseignement pour attirer les diplômés recherchés, ainsi que il facilitent l'envoi de candidatures via le site web de l'entreprise et aussi faciliter leur traitement pour trouver le profil recherché.

B2 L'annonce de recrutement : qui peut être adressée à des associations ou à des organismes et de publier dans la presse ou plus fréquemment dans les réseaux internes.

Et aussi l'existence des organismes qui diffusent et offrent les dossiers des candidats qui dépendent aux conditions requises par le poste.

B3 L'approche directe : Pratiquer par les « chasseurs à tête » qui favorise le recrutement des personnes peut susceptible d'être approché par d'autres voies.

Cette méthode consiste à identifier les candidats qui ont un profil qui correspond au poste, et entrer directement en contact et faire des propositions à des gens qui n'envisagent pas de changer d'emploi.

- La transformation de CDD ou d'intérimaire en CDD

- Les stages : ils sont un tremplin pour les nouveaux diplômés, car un certain nombre de stage de fin d'études débouchant sur une proposition de recrutement.

1.3.3 Étape 03 : sélection de candidat : qui se compose de :

A) le tri de candidature

La sélection débute par l'analyse des CV qui constitue la première confrontation entre les postulants et les exigences de l'entreprise, et qui conduit à des éliminations importantes, cette sélection devrait éviter toute sorte de discrimination ¹

Le responsable de sélection fait ces choix en se basant sur des critères essentiellement factuels, c'est les faits de CV qui comptent, ainsi qu'une lettre d'accompagnement peut mettre en avant des atouts qui incitent à le recruter.

À l'issue de ce premier tri une convocation ou un questionnaire peuvent être adressés au candidat retenu avec présentation de poste et société.

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Août 2013, P 235

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

B) Questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de revenir sur les compétences et la personnalité de candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique pour occuper le poste

C) l'entretien

Qui est pour double buts :

- informer le candidat sur l'entreprise, le profil recherché, les perspectives offertes, le poste à pourvoir
- permettre au candidat de s'exprimer pour donner le maximum d'information sur sa vie professionnelle, ses aspirations et compétences, la qualité des relations managériales, ainsi que c'est l'occasion pour le candidat de défendre ces points de vue avec des arguments convaincants

D) les tests de recrutement

Le candidat peut être soumis à des tests dans l'objectif de :

- faire apparaître les points faibles qui peuvent constituer des contre-indicateurs de poste
- classer les aptitudes de candidat parmi lesquelles choisir, et l'adéquation entre le profil respectif et les exigences de poste.

Et parmi ces tests en trouve :

- **Test d'aptitude** : pour la tâche donnée et qui concerne des mesures précises et les bonnes valeurs productives concernant l'efficacité dans ce poste.
- **Test de personnalité** : qui visent à cerner la personnalité de candidat
- **Test de situation** : qui visent à mettre le candidat dans la situation la plus proche de sa situation professionnelle future

1.3.4 La concrétisation

La décision : une fois le candidat est passé par l'étape précédente une réunion de synthèse se tiendra entre les différents interviewers pour exprimer leur opinion à propos de candidat afin de prendre une décision finale à propos de candidat

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

A) La négociation des conditions et signature de contrat :

A1 Négociation d'engagement :

Qui porte essentiellement sur le montant et les éléments de rémunération, ainsi que les sources, et d'équité interne, ainsi candidat reçoit aussi un compte rendu d'appréciation porté sur lui, qui comprend les pronostics porté en sa faveur justifier la décision

A2 La signature de contrat :

Qui marque un accord entre le candidat et l'entreprise, une directive européenne impose à l'entreprise de livrer pour le recruter, après de loi un document indiquant l'identité de partie, le lieu de travail, le titre de salariés

B) L'accueil

Période durant laquelle le nouveau salarié est intégré dans l'organisation et durant laquelle il est initié à l'ensemble de ses tâches ainsi qu'aux politiques et aux procédures de l'organisation, et l'entreprise en assurant les meilleures conditions pour son accueil et intégration ¹

C) L'intégration

Une pratique qui regroupe des activités et des événements permettent de mieux connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent, telle que le manuel de l'employé, la journée d'accueil, les séminaires d'intégration Etc.

C1 La première journée

C'est dans cette journée que on souhaite la bienvenue à la nouvel recrue, ainsi on lui facilite la prise de contact et aussi le recrue essaye de prendre ces marque

C2 Le séminaire d'intégration

Il prend souvent la forme de la présentation des faits présentés par les professionnels de la ressource humaine, des visites guidées dans entreprise ainsi que les activités sociales de l'entreprise, cette pratique peut aussi inclure des formations sur les produits de l'entreprise ou les techniques de vente de cette dernière. ²

¹Shémon L-dolan, Taniassaba,et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002

²Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » 3^{ème} édition, Dunod. Paris 2014

2. La formation et développement des compétences

Les entreprises dans nos jours a besoin de compétence, et la formation représente une clé pour l'amélioration des connaissances d'un salarié ainsi que pour évolue ces compétences professionnelles.

La formation devient un facteur majeur de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain. Auquel l'entreprise à l'obligation de s'assurer l'adaptation de ces salariés a les évolutions permanentes de leur emploi.

2.1 Définition de la formation

« La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.»¹

2.2 Les objectifs de la formation :

Qui sont attribués à l'entreprise ainsi que les salariés :

2.2.1 Parmi les objectifs attribués à la formation pour l'entreprise

- Mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Aide à la collaboration dans l'amélioration la performance de l'entreprise afin de réaliser et atteindre ses résultats.
- Développement des connaissances et des compétences de personnel de différentes catégories, afin de les adapter au changement technique et technologique.
- S'adapter aux différentes exigences que l'environnement peut l'influencer.
- Permet de développer de nouveaux marchés
- Former à des savoir-faire spécifiques
- Professionnaliser le personnel

2.2.2 Les objectifs attribués à la formation pour les salariés

- Assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail
- Veiller au maintien de leur employabilité
- Permettre d'atteindre les objectifs professionnels de progresser et développer la compétitivité de l'entreprise

¹ Jean Marie Peretti, op cit, 2^{ème} Édition, 1998, P 99

- S'adapter à l'évolution du poste de métier
- Développer ses pratiques professionnelles
- Progresser au sein de l'entreprise

2.3 Le plan de formation

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation nécessaire afin de s'adapter les salariés dans leurs poste de travail, et les actions liée au développement des compétences, susceptible d'être suivies en dehors du temps de travail. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capitale humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences.¹

Le plan comprend :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont les actions seront évaluées.²

2.3 Les types de formation

2.4.1 Selon la nature : qui se compose de :

A) La formation apprentissage

Ce type de formation permet au salarié qui vient d'intégrer à une organisation de faire une formation initiale qui lui permet d'acquérir la compétence nécessaire pour occuper le poste.³

B) La formation perfectionnement

Ce genre de formation nécessite d'améliorer le savoir être d'un salarié afin de lui préparer d'occuper un poste supérieur.

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016

² IDEM

³ M^{lle} Amrouchi Souhila, Mouhos Sadika, thème de mémoire « La gestion des carrières des cadres : étude pratique caisse nationale des retraites, Agence Bejaia 2013 /2014, P 45 ; 46

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

C) La formation spécialisée

Ce type de formation regroupe au postes appartient au supérieur hiérarchiques.

D) La formation recyclage

Désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacé à cause d'un changement du a l'automation, a les familiariser avec de nouvelles taches ou à leur faire apprendre un nouveaux métier ou une nouvelle profession.¹

2.4.2 Selon la durée : qui se compose de :

A) Les séminaires

C'est une formation pour une courte durée qui peuvent allez jusqu'une semaine.

B) Les formations à court terme

C'est une formation d'une durée Inférieur à 06 mois dans l'objectif est d'améliorer les compétences d'un salariée afin de répondre aux exigences de poste.

C) Les formations à long terme

Ce genre de formation est un investissement pour l'entreprise, d'une durée supérieur à 06 mois, la raison de cette formation est pour le but d'acquérir les nouvelles connaissances et compétences.

2.5 Les outils d'usage pour détecter les déficits de compétences : qui visent a détecter les déficits des compétence des salaries et on trouve :

2.5.1 Observation et communication

L'observation de salariés à la séance de travail représente une véritable technique pour connaitre et savoir ce qui était fait et ce qui n'est pas afin de déterminée la cause de la faille. Ainsi que la discussion qui permet de déterminer les informations pour mesurer et aider à construire le plan de formation qui convient pour le transmettre au responsable de la formation.

¹Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier « gestion des ressources humaines » 2^{ème} Edition 2007. Bruxelles

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

2.5.2 L'entretien individuel

Le manager ou le responsable DRH organise des séances d'entretien périodique avec les salariés pour discuter au défient difficulté rencontré lors de s'exercer leur missions pour permettre de déterminée les déficits de qualification de leur compétences

2.5.3 Évaluation des performances individuelles

Les techniques les plus utilisée dans nos jours aux différentes organisations est le biais de l'entretien qui reste un moyen efficace dans l'évaluation de la performance individuelles.

2.6 Les modèles de la formation

Les entreprises souvent possèdent deux méthodes différentes soit une formation interne ou externe

2.6.1 La formation interne

C'est à l'entreprise de mettre en disposition un formateur interne au sein de l'organisation pour les enseignée et les apprendre les connaissances nécessaires qui répondre aux exigences de poste

2.6.2 La formation externe

Ce genre de formation c'est à l'entreprise de chercher sur le marché l'organisme susceptible de répondre à sa demande pour que les salariés acquérir les connaissances nécessaire

2.7 Les outils de la formation et du développement professionnel

2.7.1 Phase 1 : analyse des besoins de formation

- Définition des besoins et des axes stratégiques (projets, changements...)
- Évolution des emplois et des compétences
- Analyse des demandes individuelles

2.7.2 Phase 2 : la conception de la formation

- Objectifs de la formation (contenu, la durée)
- Choix de la pédagogie à mettre en œuvre (formation en entreprise, en centre extérieur...)
- Choix des formateurs et des prestataires

2.7.3 Phase 3 : la réalisation de la formation

- Gestion des absences sur le poste de travail
- Suivi des stages et des convocations

2.7.4 Phase 4 : l'évaluation de la formation

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

- Réaction des stagiaires/ efficacité pédagogique
- Transfert des acquis en compétences
- Amélioration des résultats (effets organisationnels et économiques)¹

2.8 Les facteurs clés de succès de la formation

On peut distinguer 03 grands facteurs clés de succès de la formation (Sitzmann et al., 2008)

2.8.1 La motivation du salarié à se former

C'est de l'apprendre et son intérêt pour la formation.

2.8.2 Le soutien de l'environnement de travail

Culture d'apprentissage, encouragements des collègues et du supérieur

2.8.3 La qualité de la formation

Pertinences des objectifs pédagogiques, adéquation du type de formation aux objectifs visés, talents du formateur²

3. La promotion professionnelle :

Une pratique très importante pour chaque entreprise car elle vise à attribuer une récompense pour les salariés ayant fourni un effort considérable ainsi que de les motiver à fournir plus pour l'entreprise

3.1. Définition de la promotion professionnelle

La promotion désigne le fait que un salarié est affecté à un poste dont le statut hiérarchique est plus élevé que celui qu'il occupe.

Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne :

En premier lieu les salariés de l'entreprise sont souvent préparés à occuper même les plus élevés que les salariés qui viennent d'hors de l'entreprise car l'ensemble des postes requiert une certaine connaissance du personnel, des procédures, des politiques générales et les principales caractéristiques de l'organisation

¹ Sylvie GUERRERO « les outils des RH » les savoir-faire essentiels en GRH. 3^{ème} Edition. Dunod. Paris, 2014

² IDEM

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

En second lieu si l'entreprise accorde des possibilités de développement professionnel pour ces salariés ces derniers se sentent estimés et plus valorisés ils associent volontairement à l'intérêt de l'organisation ¹

3.2 Les objectifs de la promotion professionnelle

- Construire une équipe dirigeante pour l'entreprise par la formation et la promotion
- Meilleure utilisation et exploitation des compétences de capital humain
- Organiser l'évaluation des compétences humaines au sein de l'entreprise afin de pouvoir la maintenir
- Veiller à une utilisation rationnelle et méthodique des talents
- Éviter la perte des talents et assurer leur stabilité dans l'emploi

3.3 La politique de promotion : deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

- La promotion coup par coup
- La promotion organisée

3.3.1 La promotion coup par coup

Dans ce premier cas le problème de promotion ne se pose que lorsque il y a un poste à pourvoir dans le quelle la hiérarchie et les responsables hiérarchiques cherchent si l'un de leurs salariés possède les compétences requises pour occuper ce poste.

La promotion coup par coup peut intervenir sur toute l'échelle hiérarchique, elle ne limite pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée, mais avec une obligation de pourvoir rapidement le poste, ainsi l'absence des outils d'évaluations adéquats dans cette politique peuvent s'aboutir à un échec, ces promotions manquées peuvent être coûteuses pour l'entreprise.

3.3.2 La promotion organisée

Repose sur une étude et aussi sur la gestion prévisionnelle des emplois et l'évaluation de personnes, dans ce type de politique de promotion une forte attention est portée sur les prévisions et une étude minutieuse ainsi une étude de répercussions.²

¹Shémon L-dolan, Taniasaba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC, 2002 P 119

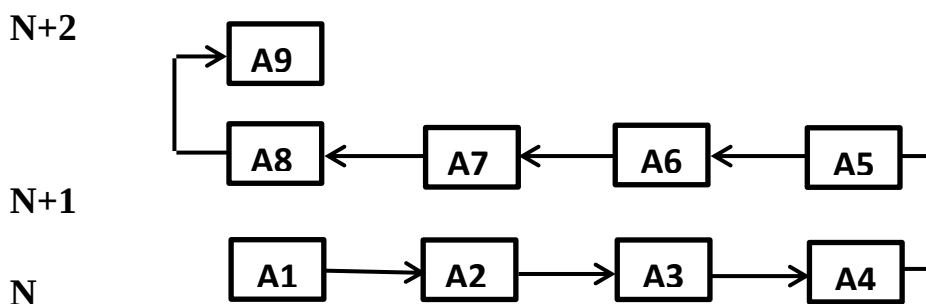
² Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Août 2013

3.4 Les filières promotionnelles

Qui indiquent la succession des postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et en finir avec une promotion.

Se schémas illustre ce cheminement sur 03 niveaux hiérarchiques

Figure n°08 : Cheminement sur 03 niveaux hiérarchiques



Pour pouvoir occuper un poste sur le niveau N+1 (par exemple le poste A5) il faut d'abord que le salarié maîtrise les postes de « A1 à A4 » un passage de ces différents postes le rend susceptible d'être promu.

De même pour le niveau N+2 la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière et peuvent être proposées au salarié personnel.

Ces évolutions peuvent se faire dans les mêmes filières ou dans différentes filières telle que (par exemple le passage d'une filière technique vers celle de la vente)¹

3.5 Les types de promotion

Il existe quatre types de promotion professionnelle à savoir ² :

3.5.1 la promotion dans la catégorie

Ces types de promotion entraînent un changement de poste, de coefficient, voire même de qualification

¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Août 2013 p 287

² J-M Peretti « gestion du personnel » Vuibert gestion. Paris p 167

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

3.5.2 la promotion de catégorie

Qui comporte un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

3.5.3 la promotion de salaire

S'inscrivant dans le cadre de politique d'individualisation des rémunérations, elle n'a pas d'influence ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.

3.5.4 la promotion collective

Ce type de promotion touche tous les salariés de même groupe de travail, elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

3.6 Les outils permettant d'identifier les personnes susceptibles d'être promues : il existe plusieurs outils qui aident l'entreprise à attribuer des promotions à ces salariés dont on trouve :

3.6.1 Les revues de potentiel ou comité de promotion

Qui regroupe les responsables hiérarchiques d'une ou plusieurs divisions d'affaire afin « d'identifier les personnes susceptibles d'occuper des postes vacants ou passer de l'être dans les divisions représentées » avec la participation d'un ou plusieurs représentants de service ressource humaine pour assurer l'équité du processus.

Le principe de cet outil réside dans l'identification des relèves, soit afin de prévoir des postes clairement identifiés, soit pour créer et former un réservoir de potentiel qui pourra occuper une fois formés des postes clés et des postes stratégiques dans les années à venir.

3.6.2 Le plan de promotion

Le plan de promotion consiste, à partir de la liste des postes vacants, leurs nombres et leur localisation, à identifier les postes à prévoir dans le court terme.

La détermination d'un plan de promotion est basée sur plusieurs critères, dans le cas où les postes sont vacants à court terme, les personnes qui vont être promues doivent être en mesure d'assumer les tâches et les responsabilités de poste, il doivent donc posséder les compétences requises pour occuper le poste afin de réussir, ou tout au moins ne nécessitent qu'un plan de

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

développement rapide pour maîtriser dans cette situation la liste des qualités requises pour le poste sont d'excellent outil pour identifier les critères de sélection.¹

3.6.3 Le réservoir de hauts potentiels

Lorsque les revues de potentiel visent à identifier des individus qui peuvent occuper des postes de responsabilité et des postes stratégiques à moyen terme, on parle en général de réservoir de hauts potentiels, l'exercice consiste alors à identifier les collaborateurs qui peuvent devenir dans le futur des cadres supérieurs et des dirigeants de l'entreprise.

Au-delà de l'examen de potentiel général, ces cellules conduisent à spécifier le champ d'application professionnel de potentiel, niveau hiérarchique ultime au quel on imagine que l'individu pourra accéder, délais dans lequel il le fera, type de service ou des postes rapidement accessibles.... Etc.²

Section 02 : défis de temps de la gestion des carrières

1 La gestion des débuts de carrière : parmi les étapes les plus importantes dans la carrière on trouve le début de carrière où les individus et l'entreprise sont confrontés à plusieurs défis dont la gestion de cette première étape de la carrière

1.1 Gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés

Les problèmes auxquels les personnes qui sont en début de carrière sont confrontées sont très différents de ceux qui sont en milieu ou en fin de carrière, mais aussi leurs aspirations et attentes qui sont très variées et multiples, dans ces situations l'entreprise devrait répondre à ces aspirations et attentes si elle veut que leurs employés continuent d'être productifs et performants, et aussi les convaincre de rester au sein de l'entreprise.

L'accueil et l'intégration sont deux aspects importants qui permettent de gérer de la meilleure façon les débuts de carrière des employés, en soulignant le rôle crucial des supérieurs hiérarchiques de l'entreprise dans le processus d'attribution de travail intéressants et enrichissants.³

Et parmi les attentes et aspirations des employés en début de carrière on trouve :

- Avoir un plan de carrière

¹Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH » 3^{ème} édition, Dunod. Paris 2014 P 54 ; 55 ; 56

² Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH » 3^{ème} édition, Dunod. Paris 2014

³Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles » 3^{ème} édition Renouveau Pédagogique INC, 2002 P 312

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

- Être bien encadré
- Avoir une certaine autonomie
- Avoir des bonnes conditions de travail
- Avoir des opportunités de se développée
- Avoir une certaine mobilité
- Pouvoir utiliser tout son potentiel
- Avoir certain soutien organisationnelle

1.4 Tableau des pratiques de la gestion de début de carrière

Tableau n°01 : Les pratiques de la gestion de début de carrière¹

Aspect à considérer	Masures à prendre
Accueil	- information au moment de sélection - informations au moment d'accueil
Recrutement	- examiné le degré de compatibilité entre les valeurs individuelle et les valeurs de l'organisation
Condition de travail	- analyse des aménagements possible
Carrière	- conseille de carrière : un service ressources humaine qui permet de guidée l'individu a choisir une occupation, se préparer et être domaine choisi et y progressé - évaluation de l'employé - formation et mise en valeurs de l'employé - enrichissement professionnel progressif
Encadrement	- encadrement des nouvel embauchés - explication claire de travail a réalisé - mentorat - affectation

Source : Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008 P 315

¹ Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008 P 315

2. Plafonnement de carrière : qui consiste a :

2.1 Définition de plafonnement

Deux définitions de plafonnement peuvent être proposé de ce concept :

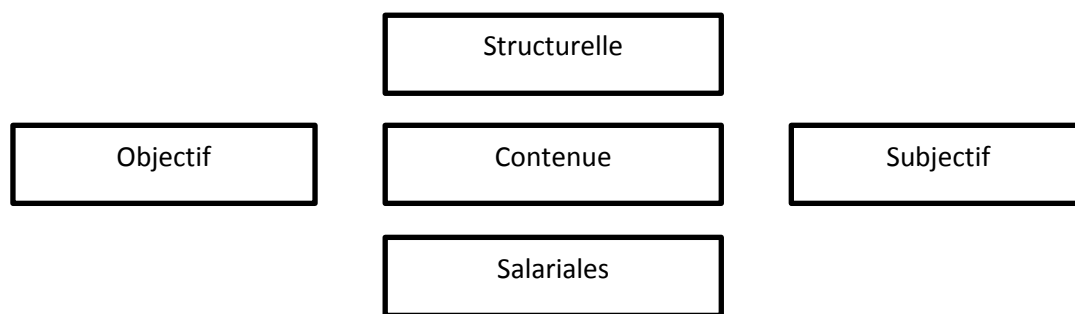
Selon l'approche temporelle qui tourne vers le passé concéder une personne plafonnée lorsqu'elle est restée longtemps dans la même situation sans évoluer.

Une approche tournée vers l'avenir définit le plafonnement ou plateau de carrière comme le sentiment de blocage d'une personne qui pense plus pouvoir évoluer ¹

2.2 Les types de plafonnement de carrière

Parmi les types de plafonnement de carrière ont distingue ²:

Figure n°09 : Les types de plafonnement de carrière



Source : ERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 87 ,88

Comme résumé dans la figure on peut distinguer trois types de plafonnement qui peuvent avoir des mesure subjectif et objectif a savoir :

- plafonnement structurel
- plafonnement contenu
- plafonnement salariales

2.2.1 Le plafonnement structurel

Le plafonnement structurel correspond à une perspective limité de mobilité verticale et aussi horizontale pour autre selon certains auteurs

¹Jacques Egalens – Alain Roger, master ressources humain, édition ESKA, seconde Edition

² CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 87 ; 88

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

Selon la mesure objectif ce type de plafonnement se focalise sur la période de temps dans laquelle les personnes n'ont pas eue une promotion, cette difficulté consiste à déterminer le nombre d'années sans mobilité que il faut retenir qui dépend notamment de secteur d'activité, métiers et même de l'organisation elle-même.

Selon la mesure subjectif c'est le salaires qui détermine si il est plafonné ou non en constatant que ses chances de mobilité aussi bien verticale que horizontale sont compromises.

Le modèle de plateaux de carrière le plus accepté est celui de Ference, Stoner et Warren, qui a été élaboré sur la base des interviews réalisées au sein de neuf organisations.

Ce modèle permet de classer les situations de plafonnements de carrière en fonction de deux dimensions à savoir :

- **Potentiel** : c'est la capacité de l'individu à évoluer sur tout verticalement, le potentiel revient sur la possibilité de l'individu à avoir des promotions et aussi des mobilités horizontales méritées.
- **La performance** : il s'agit des résultats obtenus par les individus.

Tableau n°02 : Modèle classer les situations de plafonnements de carrière

performance	potentiel	
	Faible (plafonné)	Élevé (non plafonné)
faible	Branche morte	Espoir
Élevé	Pilier	Etoile

Source : d'après Ference 1977

Le tableau indique quatre types de salaires deux étant plafonnés et les deux autres non plafonnés :

Au rang des plafonnés le modèle distingue :

- **Les espoirs** : ce sont aussi des réserves ce sont les personnes qui ont une capacité d'évolution considérée comme étant importante par l'organisation même si leurs performances actuelles ne répondent pas aux attentes de l'organisation, ce manque peut-

être relative à la période d'apprentissage, ou d'intégration lié à l'arrivée de la personne à l'organisation, et aussi il peut être lié à la période nécessaire à la maîtrise de poste

- **Les Etoiles** : ce sont les stars de l'organisation puisque ils sont à la hauteur des attentes de l'organisation en terme de potentiel que celui de performance, une promotion peut les conduire à devenir des réserves, le temps de s'adapter à leurs nouvelles responsabilités et le plus grand risque auquel les Etoiles sont confrontés et celui de rejoindre les piliers et devenir plafonnés.

Et parmi les plafonnés de modèle de Ference on distingue

- **Les piliers** : ce sont les personnes que on peut de chance à avoir une promotion dans le futur même si leurs performances et jugées comme étant satisfaisantes ou exceptionnelles.

Dans la plupart des organisations il constitue le groupe majoritaire de leurs personnels sont des piliers à cause de la structure aplatie de l'organisation.

- **Les branches mortes** ; ce sont les individus les plus problématiques pour l'organisation. Les branches mortes font référence aux faiblesses de leurs chances d'avoir des promotions ainsi leurs performances leurs motivations peuvent être plus basses et leurs attitudes négatives peuvent atteindre leurs collègues et subordonnés.

2.2.2 Le plafonnement de contenu

Lorsqu'un individu maîtrise d'une façon immédiate son travail il est confronté à un risque de plafonnement de contenu de travail que il ne parvient plus à stimuler, car il n'a plus rien à apprendre de ce dernier, ce type de plafonnement est essentiellement subjectif de fait que il est basé sur la perception par le salarié de contenu de son travail.

2.2.3 Plafonnement salarial

Ce type de plafonnement lié à l'évolution des carrières, il se définit en termes subjectif et objectif :

En termes objectifs se définit comme : une personne est en situation de plafonnement salarial lorsque elle a atteint le maximum de son échelle salariale.

En termes subjectifs : une personne est plafonnée lorsque elle a le sentiment que son salaire n'a aucune chance d'augmenter si elle reste dans la même situation que elle occupe

3. La gestion l'étape de fin de carrière

Au fur et à mesure que le personnels avance dans l'âge et atteint les cinquantaines les organisations devraient inévitablement gérées efficacement cette catégories de main-d'œuvre et leurs offrir des conditions d'emplois propre pour assurer leurs progression. Et comme chaque carrière a une fin ainsi avec l'Age les aspirations et la capacité de personelles change, et dans ce cas il est nécessaire d'écarter le modèle traditionnel de la gestion des fins des carrières qui assimiler la fin de carrière par la retraite définitive.¹

3.1 Les aspirations des salaries en fin de carrière

On peut regrouper les aspirations de la main d'œuvre en fin de carrière en trois catégories à savoir ²:

- L'aménagement de contenu de travail
- L'aménagement des conditions de travail
- L'aménagement des conditions de retraite

A partir de l'analyse de leurs besoins il est préférable de proposé a cette catégorie de personelles une nouvelle avenues des carrières afin de permettre a ceux qui veulent continuer a joué un rôle actifs et contribué au succès de l'organisation et aussi leurs facilité la réorientation des carrières.

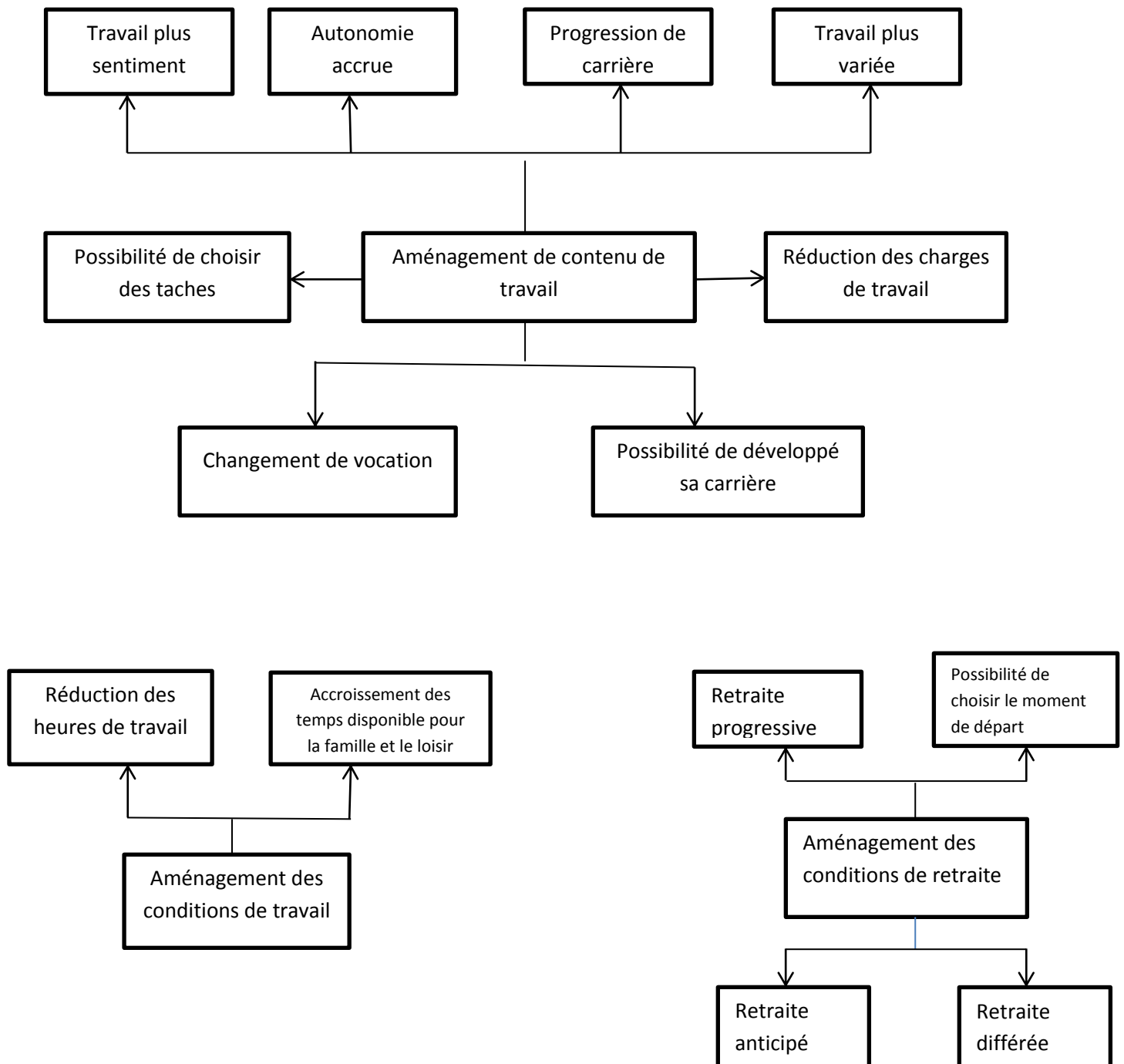
Planifier l'étape de fin de carrière, et continué à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité au employés productif même los de leurs arrivé a l'étape fin de carrière, car ces opportunité constitue des avenues qui favorisant la mobilisation de la main d'œuvre dans l'effectifs croitras que le quelle repose la réalisation des objectifs organisationnel.

Le faite de prévoir des aménagements particulier tel que la définition des nouveaux rôles et l'établissement d'horaires de travail flexible et élaboré des programmes de rémunération permettent au personelles de s'échapper au plafonnement salarial qui permet de transfert ces derniers en avantage compétitif.

¹ Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008 P 318

² Simon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008 p 319

Figure n°10 : Gérer l'étape fin des carrières



Source : adapté, T. Saba, S. Guerin, T. Wils gère l'étape fin des carrières, gestion 2000, 1997, vol 13 p 165-181

Chapitre II : Pratiques et défis du temps de gestion des carrières

Prendre en considération le sentiment de fin de carrière professionnel permet de mieux comprendre pour quoi certain travailleur réussissent dans la pas la transition de leurs carrière que ce soit mi ou fin de carrière alors que autre ne parvient pas pour les organisations cette approche permet à aider les salaries a ne pas devenir des branches morte

3.2 les implications du sentiment de fin de vie professionnelle

Tableau n°03 : les implications du sentiment de fin de vie professionnelle¹

Le sentiment de fin de vie professionnelle implique	
Sur le plan individuel	Sur le plan organisationnel :
• une perception du changement de son implication	• une modification de la gestion des plafonnements
• une recherche d'autonomie dans sa vie (de travail et hors travail)	• une remise en cause des outils de gestion des carrières par la réévaluation - de la perception de la relationâge/performance/potentiel/promotion - de la rétribution de l'entreprise, notamment en termes dereconnaissance

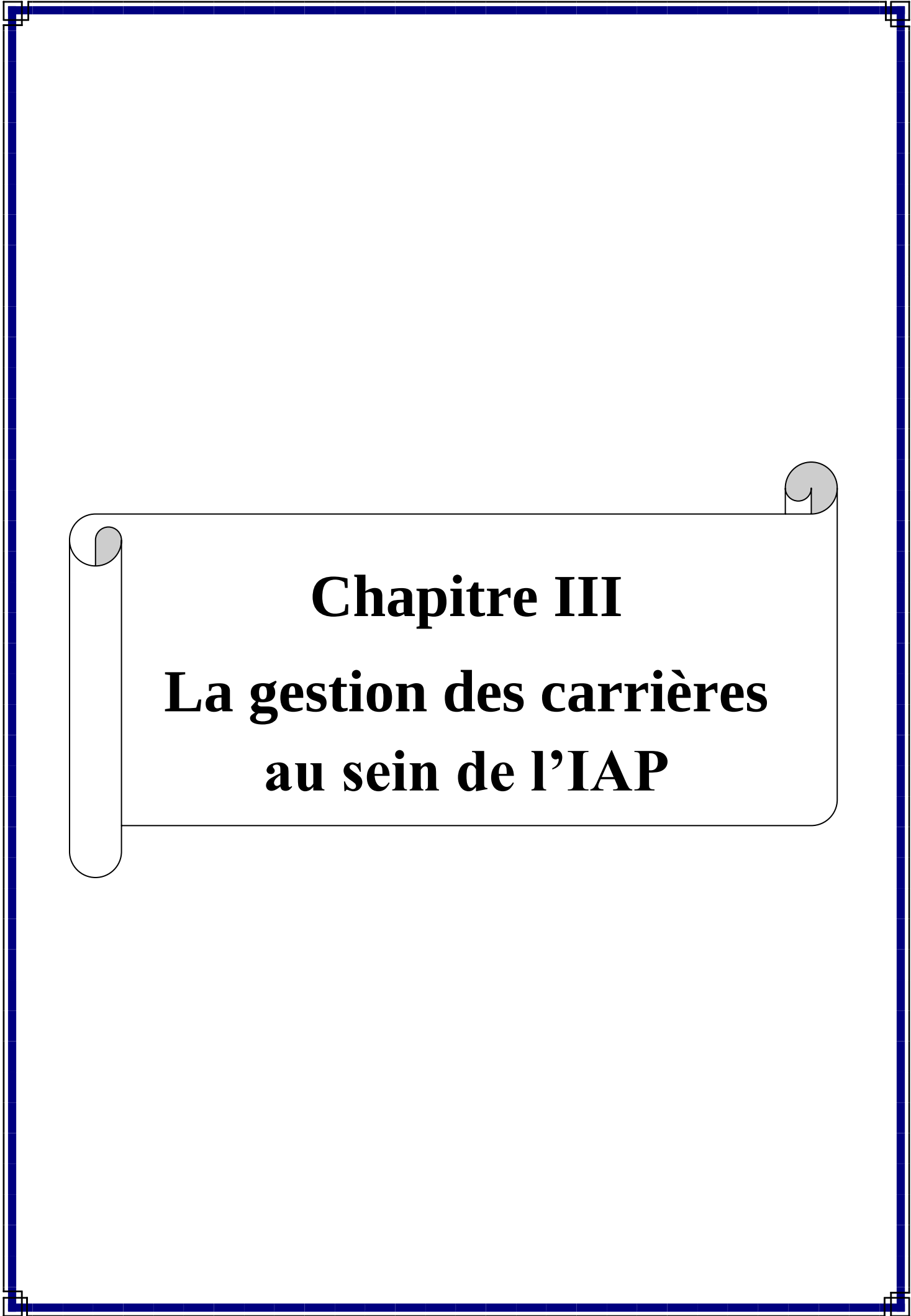
Source: Cerdin, Marbot et Peretti, 1999, p. 309.

¹ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS. Paris 2000, P 98

Conclusion

Pour conclure ce chapitre on peut dire que la gestion des carrières ainsi que ses différentes pratiques visent la fidélisation et la motivation des salariés. Par conséquent, le recrutement au sein de toute organisation vise à obtenir les meilleurs éléments sur le marché de travail, ainsi que de faciliter leur intégrations au sein de l'organisation. Comme aussi la formation professionnelle qui représente un outil fondamental de la gestion des carrières, qui vise le développement des compétences et les aptitudes des salariés afin de les rendre plus conformes aux exigences de leur poste.

Ainsi qu'on trouve les promotions professionnelles dans l'organisation ont pour objectifs de motiver, concéder, valoriser et de récompenser les compétences et les connaissances professionnelles du salarié et de renforcer leur sentiment d'appartenance envers l'organisation. La gestion des carrières est un outil de mobilisation et de motivation qui consiste à rapprocher les aspirations et attentes des salariés au cours de leurs parcours professionnel, et celle de l'entreprise, ainsi que d'améliorer le rendement et la performance de ces deux parties en adoptant une politique de gestion des carrières efficace.



Chapitre III

La gestion des carrières au sein de l'IAP

Introduction

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons passer au passe pratique de la gestion des carrières, dont l'objectif est de démontrer l'importance accordé à la gestion des carrières au sein de l'IAP.

Et pour cela on a divisé notre troisième chapitre en trois sections; dans un premier temps on a cité des généralités sur l'institut algérien du pétrole, puis suivi par notre méthodologie de la recherche

La deuxième section vise à montrer l'importance accordée au recrutement, formation, promotion au sein de l'IAP, et on termine par une dernière section auquel nous allons analyser et interpréter les résultats de nos questionnaires distribués au sein de l'organisation.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Historique de SONATRACH

Depuis 1955, date des premières découvertes de pétrole et de gaz en Algérie, l'industrie pétrolière s'était développée sous contrôle de société étrangère pour la plupart Française, selon un régime de concession codifié dans ce qu'on appelait le code pétrolier saharien.

En 1962, ce code qui réglementait les activités des sociétés engagées dans la recherche, la production et le transport des hydrocarbures fut, par l'accord d'Évian, maintenu provisoirement jusqu'au 31 décembre 1963.

Par ailleurs, l'Algérie indépendante, confrontée à de graves problèmes nés de son état de sous-développement économique et social, entendait mobiliser l'ensemble de ses ressources pour édifier une économie indépendante et prospère et assurer un niveau de vie décent à ses habitants.

Néanmoins, ce but ne pouvait être atteint tant que les ressources naturelles de l'Algérie restaient exploitées par des sociétés étrangères qui restaient indifférentes aux préoccupations et aux intérêts supérieurs de la collectivité algérienne, lesquels, estiment-elles, ne s'accordaient pas avec les leurs.

C'est ainsi qu'a été créé par décret N° 63-491 du 31 décembre 1963, la société nationale SONATRACH, société d'état dont le but initiale, limité au transport et à la commercialisation des hydrocarbures fut élargie en 1966 à toutes les autres activités de l'industrie pétrolière.

Et depuis, les décisions de nationalisation du secteur des hydrocarbures prises par l'état algérien le 24 février 1971, qui était l'aboutissement d'une grave crise entre l'Algérie et

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

les sociétés concessionnaires, les activités de la SONATRACH se confondent, à peu de chose près avec l'ensemble du secteur des hydrocarbures.

Les premières activités avaient consisté à prendre pied progressivement dans le domaine du transport, de l'exploration, de la production de la pétrochimie et de la distribution des produits finis.

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

Dans le cadre de sa nouvelle organisation, SONATRACH détient désormais la totalité de la capitale **(100%)** des sociétés de distribution, de raffinage et de pétrochimie : NAFTAL, NAFTEC, ENIP. D'autre part, le capital des sociétés de services pétroliers ENGTP, ENAFOR, ENAGEO, ENTP et ENSP est détenu à 51% par SONATRACH.¹

1.2 Mission de la SONATRACH

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie avec les sociétés étrangères, la prise et la détention de tout portefeuille d'action, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer, en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

¹ Information qui vont suivre sont tirée d'un document interne de l'IAP

2. Présentation de l'institut algérien de pétrole IAP ²

2.1 Historique de l'IAP

Crée par le décret n°65-259 du 29 novembre 1965, l'institut Algérien de pétrole a vu sa mission étendue et précisée par le décret n° 73-51 du 28 février 1973 qui lui fait prendre la dénomination d'Institut Algérien du Pétrole, du gaz, de la chimie, de la pétrochimie, des matières plastiques et de moteurs (IAP).

La création de l'IAP (après celle de SONATRACH en 1963) a répondu à des préoccupations particulières de l'époque pour doter le Secteur de l'énergie d'une main d'œuvre qualifiée et rapidement disponible pour couvrir les besoins urgents induits par le développement rapide de l'activité pétrolière.

Dès 1965-, IAP crée un centre post-universitaire dispensant un cycle court de formation à des ingénieurs généralistes ou des étudiants diplômés de l'enseignement supérieur universitaire. Le centre a été hébergé dans sa première année par l'école polytechnique de El Harrache la bénéficié de l'aide des structures existantes : université et écoles d'ingénieurs.

L'année suivante, IAP s'installe dans ses bâtiments à Dar el Bida (Alger) et crée le premier centre d'études supérieurs et recherches (CESR)

L'IAP obtiens le soutien de la profession en contrepartie de prestation de services de recherche et de développement dans les domaines de géologie et de l'exploration pétrolière de forage et production, de raffinage et pétrochimie et de génie chimique.

Dans le but de maintenir d'étroits contacts avec la profession, l'IAP implante des centres de formations dans les pôles industriels régionaux.

En 1971, la première école d'ingénieurs ouvre ses portes à Boumerdés, IAP fait appel à des programmes de coopération diversifiés, placé sous la tutelle du ministre de l'énergie et des industries chimiques, et pétrochimiques.

L'IAP fait appel à des programmes de coopération diversifiés avec des institutions renommés international :

- Américaine : IGT/SIT pour les filières Génie du Gaz et des Plastiques;
- Française : IFP/BEICIP pour les filières Pétrolières Classiques, l'Université de Grenoble pour Corporate Communication;
- Allemande : GTZ pour la filière Chimie Industrielle;

² Information qui vont suivre sont tirée d'un document interne de l'IAP

- Ecossaise : RGU pour le HSE, Économie Pétrolière et MBA.

2.2 Développement et évolution de la formation à l'IAP

1965 : Mise en place d'un Cycle Court d'Ingénieurs d'Etat Post-universitaire à Dar-El-Beida

1971 : Mise en place d'un Cycle Long d'Ingénieurs d'État à Boumerdés

1999 : Mise en place d'un Cycle Court d'Ingénieurs d'État Spécialisés à Boumerdés

Mise en place des Cycles Techniciens Supérieurs et d'Ingénieurs d'Application :

1966 à Hassi Messaoud (devenu Naftogaz en 1991 puis IAP HMD

1967 à Es-Sénia, au MERS en 1993

1974 à Arzew

1975 à Annaba, au MERS en 1986

1982 à Skikda

2006 Mise en place du cycle Technicien Supérieur Spécialisé à Oran et Skikda

2.3 L'IAP pour objectifs

- La formation d'ingénieur de techniciens supérieurs et de techniciens dans le domaine des hydrocarbures
- La formation des formateurs par l'ouverture d'un cycle de post-graduation dans différentes disciplines
- La promotion du personnel en activité dans le secteur par le recyclage et le perfectionnement.

2.4 Mission essentielles de l'IAP

- La formation, le perfectionnement et le recyclage dans les différents domaines d'activité de la société
- L'identification dans un pôle d'excellence et d'expertise technique, scientifique et managériale dans les domaines d'activités de la société
- Le développement et la mise en place des processus et outils d'évaluation de la formation au sein de la société
- La réalisation de prestation de services d'études, d'analyses et d'expertises
- L'organisation des concours de formation-recrutement de la société
- Le développement et le partage des valeurs de la société dans l'ensemble des structures
- La création des espaces d'échange, d'interaction et de brainstorming au sein de la société et des filiales

- L'établissement d'échanges et partenariats avec les universités et instituts nationaux et internationaux.
- L'organisation des manifestations scientifiques et techniques y compris dans les techniques des gestions.

2.5 L'organisation de l'institut Algérien du Pétrole « IAP»

Rattachés à la Direction Générale SONATRACH

Au niveau fonctionnel :

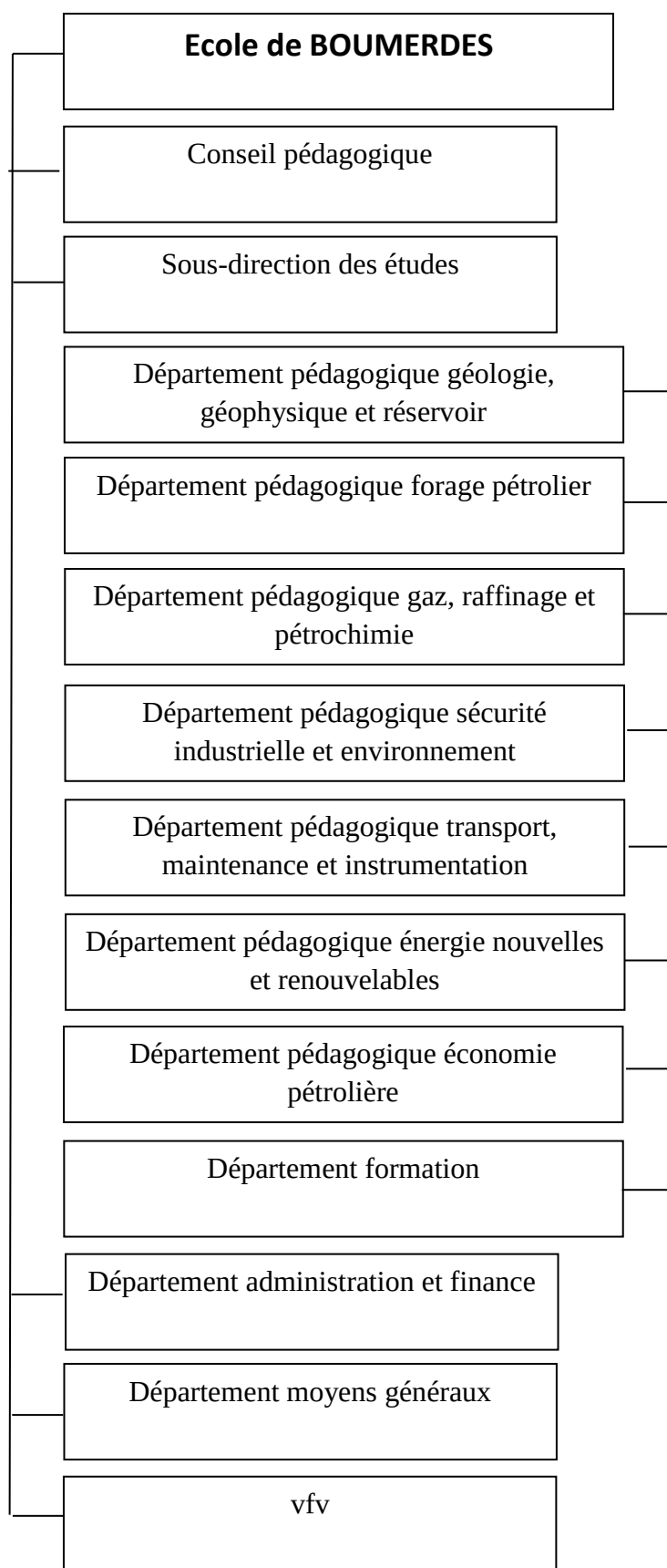
- Direction Pédagogie et Knowledge Management
- Direction Finances et Contrôle de Gestion
- Direction Gestion du Personnel
- Direction Technique
- **École de Boumerdés** : Formation des ingénieurs spécialisés dans toutes les spécialités de l'industrie pétrolière et gazière. L'Ecole est organisée comme suit :
 - Conseil Pédagogique
 - Service Sécurité et Intervention
 - Coordination Formation composée de :
 - Service Scolarité
 - Service Informatique et Moyens Didactiques
 - Service Documentation & Archives
 - Un Service Centre de Simulation.
 - Département Finances et Administration
 - Départements Moyens Généraux
- **Des départements Pédagogiques**
 - Département Pédagogique Géologie, Géophysique et Réservoir
 - Département Pédagogique Forage et Production
 - Département Pédagogique Gaz, Raffinage et Pétrochimie
 - Département Pédagogique Transport, Maintenance et Instrumentation
 - Département Pédagogique Économie de l'Energie ;
 - Département Pédagogique Chimie, Sécurité Industrielle et Environnement
 - Département Pédagogique Energies Nouvelles et Renouvelables

2.6 Missions de l'École de Boumerdés

Placée sous l'autorité d'un Directeur et en coordination avec les structures fonctionnelles de l'IAP, l'École de Boumerdés a pour missions essentielles :

- La mise en œuvre des stratégies et politiques définies par la Direction de l'IAP en matière de formation ;
- L'élaboration des plans d'actions de l'École en adéquation avec le plan de développement de l'IAP
- La réalisation des objectifs fixés à l'École en matière de formation dans les domaines d'activité de la Société en coordination avec la Direction Pédagogie, Études et Développement :
- La mise en œuvre des formations à distance (e-Learning) dans les spécialités liées aux activités de la Société
- L'élaboration des plans d'actions de l'École en adéquation avec le plan de développement de l'IAP
- L'adaptation des moyens et ressources pour le développement des activités de l'École
- La maintenance et le développement de laboratoires et ateliers dédiés à la formation
- L'élaboration des budgets et la présentation des bilans annuels et pluriannuels, Le reporting à la Direction.

Figure N°11 : Organigramme de l'institut algérien du pétrole



Source ; document interne de l'IAP

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdès

Méthodologie de recherche

Pour mettre en pratique les notions théoriques que nous avons étudiées au cours des chapitres précédents, nous avons opté pour la technique de l'étude de cas. Il s'agit d'une technique qui simplifie la collecte de données.

Nous avons pu obtenir un stage pratique au niveau de l'IAP de Boumerdès qui est rattaché à la SONATRACH. C'est un institut de formation que nous avons pris comme terrain d'étude pendant la période allant de mai 2019 à juillet 2019.

Pour la collecte de données, nous nous sommes appuyés sur deux techniques : La première voie a consisté à nous entretenir avec divers responsables de l'INSTITUT de formation. Les discussions ont été menées à partir de guides d'entretien préalablement élaborés. Concernant les durées des interviews, c'est suivant les disponibilités des interlocuteurs.

La seconde voie a consisté en l'élaboration d'un questionnaire que nous avons distribué à un échantillon d'employés de l'IAP de Boumerdès. Nous avons obtenu un taux de retour relativement faible. En fait, nous avons distribué au départ, 45 questionnaires et nous n'avons pu récupérer que 27 exemplaires correctement remplis.

Le questionnaire est divisé en quatre (05) grande axe :

Le premier axe concerne les données personnelles des salariés

Le deuxième axe concerné par le recrutement

Le troisième axe présente la formation

Le quatrième axe englobe les différentes formes de promotion

Le cinquième axe la gestion des carrières au sein de l'IAP

Le traitement des données s'est fait à partir du logiciel Microsoft Excel. Ensuite, nous avons essayé d'analyser les résultats que nous avons obtenus

Section 2 : les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'IAP

1 Le recrutement au sein de l'IAP

1.1 Détection des besoins de recrutement

Pour mieux gérer les ressources humaines au sein de notre établissement, la politique de recrutement de l'IAP a été élaborée par la direction générale de SONATRACH. Cette politique de recrutement est liée directement aux objectifs fixés à long terme et à l'évolution de l'environnement; le processus de recrutement commence en chaque fin d'année par l'élaboration d'un plan de recrutement où le responsable mentionne les besoins de l'institut pour le prochain exercice.

1.2 Les type de recrutement

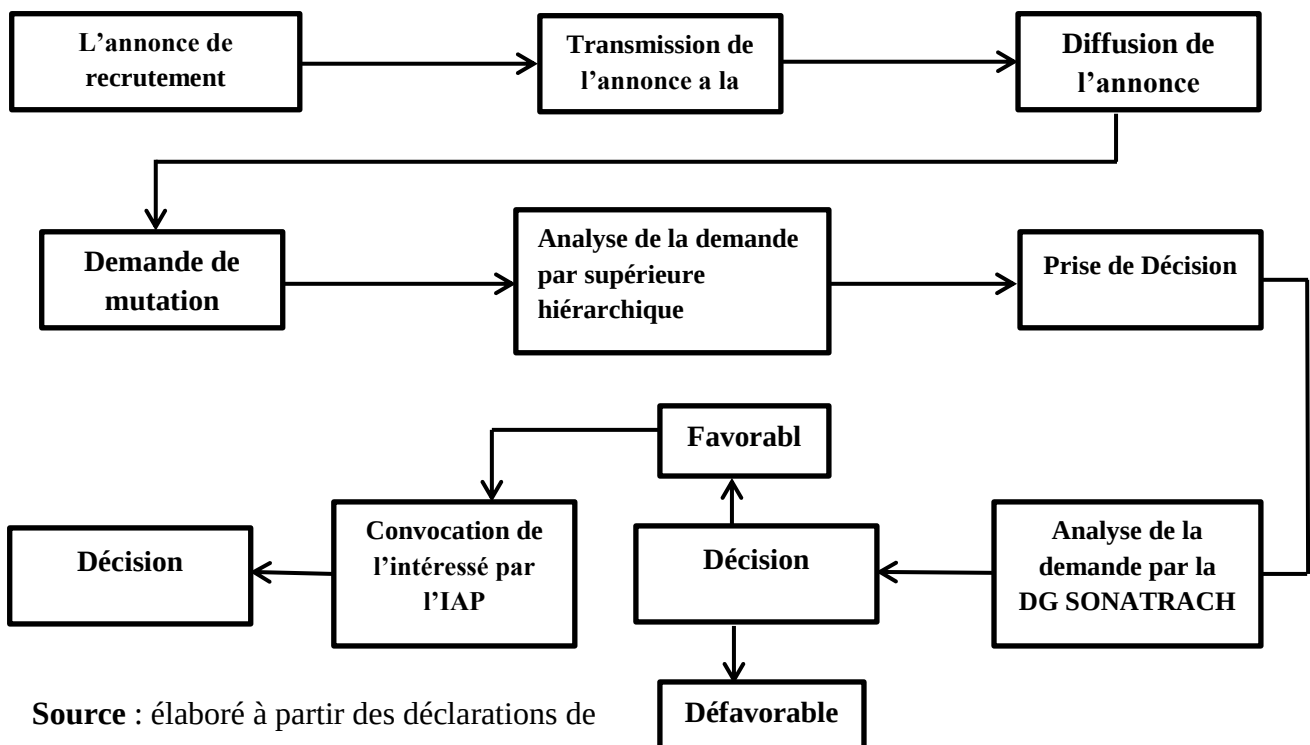
Au sein de l'IAP on procède à deux types de recrutement

- recrutement interne
- recrutement externe

Dans la politique de SONATRACH en générale et de l'IAP en particulier on favorise toujours le recrutement interne en premier, mais si le besoin détecté ne peut pas être satisfait en interne on procède à un recrutement externe.

1.3 .Le recrutement interne au sein de l'IAP

Figure N°12 : le recrutement au sein de l'IAP



Source : élaboré à partir des déclarations de

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Cette figure décrit le recrutement interne au sein de l'IAP, dans la politique de cet organisme on favorise le recrutement interne afin d'optimiser et de valoriser les ressources humaines; pour procéder à ce recrutement interne une annonce doit être diffusé par la structure RHC (ressources humaines et communication) dans l'ensemble des structures liés à SONATRACH cette annonce doit comprendre :

- Le Nom du poste
- La structure qui a diffusé l'annonce
- Les missions du poste
- Les exigences du poste
- La structure d'accueil
- Le délai de réception

Comment se fait la candidature en interne ?

1.3.1 Le processus de recrutement interne

A) La constitution des candidatures internes :

Dans le cas où l'un des employés est intéressé par le poste, il doit fournir un dossier de mutation qui compte une demande manuscrite qui sera transféré à son supérieur hiérarchique afin que sa demande soit traité.

Dans le cas où cette demande a eu un avis favorable par le responsable hiérarchique, elle sera transférée à la Direction Générale de SONATRACH à Alger.

Une fois cette demande fut reçu par la DG, elle sera analysée en donnant leurs avis si la demande a eu un avis favorable, elle sera rendu au responsable hiérarchique. L'intéressé sera convoqué à un entretien.

B) L'entretien :

Une fois le candidat est convoqué, il passera un entretien avec des évaluateurs (entretien professionnel, entretien psychotechnique ...etc) du département concerné, ou il résultera une fiche d'appréciation à-propos du candidat sur laquelle se base la sélection.

1.4 . Le recrutement externe

Dans le cas où la recherche de candidat interne n'a pas eue des résultats satisfaisants, l'IAP sera dans l'obligation à un recrutement externe pour trouver un candidat qui peut occuper le besoin de personnel détecté auparavant et pour y faire elle doit procéder comme suit :

1.4.1 La prospection :

qui consiste à la recherche d'un candidat externe et qui se fait par :

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

- L'exploitation des banques de candidatures : c'est un réservoir de candidatures disponible pour les services, elle est constituée à partir des demandes spontanées.
- Une annonce externe : qui se fait la majorité des cas par voix de l'ANEM. Cette annonce est composée des différents postes vacants aussi tous les exigences de poste ainsi le profil recherché.

Une fois les offres d'emploi sont bien défini, la direction de l'IAP transmet son offre à l'ANEM et cette dernière fait en sorte de faire une offre de candidature à ceux qui peuvent satisfaire les exigences de ce poste. Mais dans le cas où ces offres ne peuvent pas satisfaire les attentes des dirigeants de l'IAP, ces derniers vont reformuler leurs besoins de recrutement et procéder à une deuxième annonce afin de trouver le profil recherché.

1.4.2 Les pré-sélections :

Une fois que la demande de candidature est faite par l'IAP et transmise à l'ANEM, une offre de candidature aura lieu de la part de cette dernière qui regroupe un membre de candidat qui peut occuper et répondre aux exigences de ce poste.

Cette étape consiste à faire un tri de candidatures où les dirigeants visent à retenir les meilleures candidatures qui ont un profil conforme aux exigences du poste. Ce tri de candidature se fait sur la base de l'analyse des dossiers des candidatures et aussi de leurs curriculum vitae, dans cette étape la structure RH fait l'objet de :

- Informer les candidats retenues par écrit.
- Convoquer les candidats retenus dans cette étape, ainsi si un questionnaire lui sera transféré
- Alimenté la banque de candidature.

1.4.3 Questionnaire de candidature :

Un formulaire dans lequel le candidat doit se renseigner afin de collecter plus d'information et qui permet aussi de confirmer la conformité entre l'information indiquée dans son curriculum vitae ; et cela peut avoir une suite par des entretiens d'évaluation.

1.4.4 Sélection :

C'est l'étape de prendre une décision : elle permet de choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste.

1.4.5 La sélection se fait en fonction de :

- Entretien d'évaluation : qui vise à évaluer le candidat, en terme de potentiel, personnalité ainsi de connaître ses motivations.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

- Entretien technique : il permet de vérifier les connaissances techniques du candidat par rapport à l'exigence de poste.
- Les testes : des supports d'appuis à la sélection, ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien car le choix se fait par rapport à la nature du poste.

Et pour finir l'étape de sélection chaque évaluateur doit fournir une analyse comparative, des résultats obtenue par les entretiens et les testes, qui permet par la suite d'établir un classement des candidats afin de sélectionner le candidat le plus qualifié dont le profil répond aux exigences du poste vacant.

1.4.6 La décision finale

C'est l'étape de finalisation du recrutement externe, car dans cette étape une fiche de synthèse de candidat retenue, ainsi ce dernier devrait fournir les documents nécessaires à l'ouverture de son dossier administratif.

2. La formation professionnelle

La formation est parmi les outils les plus importants pour les salariés car elle leur permet d'une part de conserver leurs emplois et d'une autre part de réaliser des progressions dans leur parcours professionnel, acquisition des nouvelles compétences et connaissances et être plus conforme aux exigences de leur poste, relever les nouveaux défis auxquelles ils sont confrontés, avoir des promotions. Ainsi elle leur permet de réaliser leurs aspirations en termes de gestion de leur carrière professionnelle.

2.1 Objectifs de formation

La formation au sein de l'IAP est destinée pour deux catégories dont les enseignants et aux personnels fonction support et soutien

2.1.1 Par rapport à la formation destinée aux enseignants

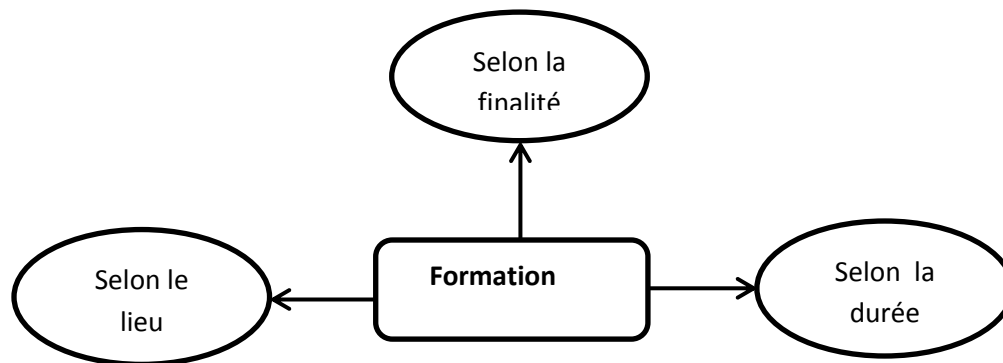
- Amélioration du contenu pédagogique
- Poursuivre les efforts de certification dans les métiers de forage, instrumentation, inspection soudage, HSE, qualité
- Développement de nouvelles spécialités liées aux métiers spécifiques de l'entreprise notamment l'engineering, les énergies nouvelles et renouvelables
- Maîtrise des logiciels utilisés dans les différentes activités de l'entreprise
- Réaliser les stages pratiques au niveau des sites industriels de l'entreprise, pour la mise à jour des connaissances techniques des enseignants
- Développer le leadership et les capacités managériales des responsables pédagogiques

2.1.2 Par rapport aux formations destinées aux personnels fonctions support et soutien

- Professionnalisation des cadres financiers, juridique et ressources humaine
- Perfectionnement des superviseurs Moyens généraux (MOG).
- Faciliter l'induction et le coaching des nouvelles recrues
- Développer le leadership et les capacités managériales des responsables

2.2 Les type de formation : d'après les explications du responsable, on peut classer les formations dispensées au sein de l'IAP en trois types à savoir :

Figure N°13 : Les types de formation



Source : Élaboré par nous mêmes

2.2.1 Selon la finalité

- A) Formation de recyclage :** ce type de formation vise la mise à jour des compétences et les connaissances pour lui permettre de s'adapter au progrès de son environnement.
- B) Formation perfectionnement :** ce sont des formations où l'objectif visé est d'améliorer et développer la qualification des salariés, qui permet à la suite une meilleure maîtrise de leurs postes, et aussi une opportunité d'avoir des promotions professionnelles.
- C) Formation d'apprentissage :** c'est la prise en charge des apprentis dans le but de réduire la charge sur le centre de formation professionnelle.
- D) formation fournisseur :** ce type de formation s'inscrit dans le cadre d'acquisition des équipements ou d'un nouveaux matériel qui nécessite des formations afin de les maîtriser, l'entreprise inclus dans le contrat d'achat avec le fournisseur l'obligation de lui fournir des formations à-propos du matériel acheté.
- E) Formation de langue anglaise :** qui vise à perfectionner la langue anglaise des cadres supérieures au sein de l'IAP.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

2.2.2 La formation selon la durée

A) Formations courte durée :

Ce sont des formations visant à améliorer le niveau de qualification professionnelle dont la durée ne dépasse pas 06 mois, et tout cela pour répondre à l'exigence du poste, et parmi ces formations à courte durée on trouve :

B) Les séminaires :

Ce sont des sessions de formation et des rencontres entre les professionnelles qui partagent les mêmes domaines professionnels dont l'objectif est d'échanger des informations, des expériences, dans la durée ne dépasse pas 05 jours.

C) Les formations longues durées

Ce sont les formations dans la durée dépasse 06 mois continues et qui visent à border une nouvelle compétence et connaissance pour les salariés, ce type de formation est résulté par la l'obtention de diplôme, est-il existe aussi :

D) Formations diplômantes

Ce sont des formations inscrites sur le plan de l'entreprise elles permettent une nouvelle compétence sanctionnée par un diplôme.

E) Formation diplômante alterné

Une formation diplômante non continue où l'individu fait cette formation une semaine par mois, qui permet aussi l'acquisition des nouvelles connaissances et compétences, sanctionné par un diplôme

2.2.3 Selon le lieu

A) Formation intra-entreprise

Ce sont les formations qui se font au sein de l'entreprise, qui dispose des centres de formation pour satisfaire leurs propres besoins en termes de formation, car parmi les missions principales de l'IAP, il existe la mission de formation, le perfectionnement dans les différents domaines de l'activité de l'entreprise.

Parmi les centres de formation dans lesquelles s'effectue les formations internes à l'IAP on trouve :

A1 École de Boumerdés:

École de formation des ingénieurs spécialisés dans tous les spécialités industrielles pétrolière et gazière, situé à l'intérieur de l'institut algérien de pétrole

A2 SONATRACH management academy (SMA) Oran:

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdès

Centre de formation et de perfectionnement situé à Oran.

B) Les formations externes à entreprise

Ce sont des formations, qui se font en dehors de l'entreprise, au niveau des centres de formation au sein des établissements externes, que ce soit des établissements publics ou privés.

Le choix du lieu de formation se fait par l'agent qui demande cette formation où il mentionnera dans sa demande le nom de l'établissement dans lequel il souhaite faire cette formation.

Aussi la direction de l'IAP effectue des formations à l'étranger, lorsque le domaine des formations demandées ne sont pas disponibles en Algérie.

2.3. Besoin de formation:

Deux besoins de formation peuvent être distingués au sein de l'IAP à savoir :

A) Besoin individuel: il s'agit des besoins de formation qui répondent aux problèmes et aux objectifs d'un seul agent.

B) Besoin collectif: Ces besoins répondent aux problèmes et aux objectifs concernant une structure ou l'organisme dans son ensemble.

2.4. Élaboration du plan de formation

d'après l'entretien effectué avec un responsable, l'élaboration d'un plan de formation au sein de l'IAP se fait chaque fin d'année ; ou le responsable de formation réalise un plan de formation à partir d'un recensement et une synthèse des besoins constatés au sein de chaque structure, ou chaque individu devrait mentionner ses besoins individuels, les formations qu'il souhaite faire au cours de l'année N+1 en se référant aux critères d'identification des besoins de formation ainsi que les objectifs de ces formations. Une fois les besoins sont précisés, le responsable de formation propose un plan de formation qui sera analysé au cours d'une réunion avec le directeur de l'IAP où il va traiter ces demandes de formation et donner la décision pour chaque demande, afin de valider ce plan pour l'année N+1.

Une fois que le plan de formation soit validé par la direction de l'IAP, ce dernier sera transféré par la suite à la direction générale de SONATRACH à Alger, qui doit aussi analyser ce plan et faire en sorte de prendre une décision à ce propos ; si la décision est favorable la direction de l'IAP sera alertée et faire en sorte de réaliser ce plan de formation.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

2.4.1 Les critères d'élaboration du plan de formation

Tableau N°04 : critères d'élaboration du plan de formation

formation	Critères	
Besoin en formation	- Les besoins en formation individuels ou collectifs doivent être en cohérence avec les priorités stratégiques de la structure	
Les formations de courte durée	- Le nombre maximal de formation a court durée et trois par agent - L'âge maximal est de cinquante-huit (58) ans en général	
Les formations de longue durée	- Les agents en besoin de formation de longue durée sont identifié pour ne pas avoir le droit à des formations de courte durée : exception faite pour les formations de langues - L'âge maximal est de cinquante (50) ans - Le nombre d'années d'ancienneté est fixé à trois (03) ans	
	Formation type master/magister	- Destinée principalement aux cadres supérieurs et aux cadres appelés à court terme à occuper un poste de responsabilité
	Formation type DESS	- Destinée principalement aux cadres (maximum trois par structure)
	Formation en langue anglaise	- Destinée exclusivement au cadre
	Formation management et leadership	- Destinée principalement aux cadres supérieurs et aux cadres appelés à court terme à occuper un poste de responsabilité
	Formation induction	- Destinée aux cadres nouvellement recrutés
Les formations fournisseur	- Doivent apparaître dans le plan y compris celles qui n'engendrent pas des coûts	
Formation de reconversion du poste	- Doit être justifié en mettant en exergue le poste actuel occupé et le poste cible	
Les formations a l'étranger	- A prévoir uniquement dans les domaines pointues qui ne sont pas disponible en Algérie	

Source : document interne de l'IAP

2.5. Evaluation de la formation

D'après le responsable, il existe deux types d'évaluation des formations effectuées comme suite:

2.5.1 Evaluation à chaud : cette évaluation se fait au sein de l'établissement de formation. Elle peut être définie comme l'appréciation portée par l'agent sur la formation, elle consiste à évaluer les programmes pédagogiques proposés dans l'établissement, la documentation, la qualité d'animation et aussi la prise en charge de l'agent concerné par la formation (voir l'annexe).

2.5.2 Evaluation à froid : ce type d'évaluation se fait au sein de L'IAP par le responsable hiérarchique de l'agent formé.

Dans ce cas, le supérieur hiérarchique doit évaluer le degré d'acquisition et des progressions de l'agent. Cette évaluation se fait six(6) mois après le retour de l'agent à l'entreprise afin de lui accorder le temps nécessaire pour exploiter les nouvelles connaissances acquises et en contrepartie de permettre à son responsable hiérarchique de constater les apports de cette formation sur le rendement et l'efficacité de l'agent formé.

3. La promotion professionnelle

La promotion professionnelle peut être considérée comme une récompense de mérite et de reconnaissance envers les meilleurs collaborateurs, au sein de chaque organisation. Cette dernière consiste le passage d'un niveau à un niveau hiérarchiquement supérieur, la promotion peut aussi être traduite par un changement de poste par le passage d'un poste de niveau N au niveau N+1 ou sans changement de poste par l'obtention des échelons.

3.1 Les types de promotion d'après les déclarations du responsable, il existe deux types de promotion au sein de l'IAP à savoir :

3.1.1 Avancement individuel (AI) : promotion verticale qui se traduit par un changement de poste et une augmentation d'échelle en passant d'un niveau N à un niveau N+1, ainsi d'une augmentation du salaire de base d'un pourcentage de 06%.

3.1.2 Promotion horizontale : se traduit par l'obtention des échelons avec une augmentation de salaire, mais sans changement de poste. La promotion horizontale est due à l'accumulation de l'expérience et l'ancienneté dans le poste « le passage de l'échelon 21 vers 22 pour les cadres

La promotion au sein de SONATRACH comporte deux mesures à savoir :

- Une mesure d'augmentation individuelle(AI), égale à 06% de salaire de base individuel

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

- Une mesure de promotion verticale telle que définie par le circulaire numéro 7.09 du 22 octobre 2003.
 - Cette promotion est destinée exclusivement aux personnels dont le poste de travail permet le passage d'un poste de travail vers un autre dont la classification est immédiatement supérieure (octroi d'une échelle), en respectant les organigrammes en vigueur et de la structure de chaque filière.
 - Le principe de trois(03) ans dans le même poste de travail demeure en vigueur.
 - La limite de 15% de l'effectif, énoncée par ce circulaire ne doit pas être pris en charge
 - La deuxième mesure n'est pas applicable aux postes d'encadrement du rang supérieur.

3.2 L'application de l'avancement

Au sein de l'IAP l'application de l'avancement des travailleurs permanents est limité à un pourcentage maximum de 40% de l'effectif de chaque structure.

Cet avancement de carrière touche les contributeurs ayant accompli intégralement l'exercice de l'année N à l'exception des suspensions des relations de travail au cours de cette année à savoir :

- Des accidents de travail dans la limite de quatre(04) moins
- Congé de maternité avec ou sans prolongation en cas de césarienne
- Des arrêts de travail dont le cumul n'excède pas les trente (30) jours
- Un congé sans solde tel que prévus par la réglementation

3.3 Les modalités de mise en œuvre de la promotion

3.3.1 L'évaluation

D'après les déclarations d'un responsable, et les documents mis a notre disposition au sein de l'IAP, on a peut constater que tout le personnels de l'IAP doivent faire l'objet d'une évaluation professionnel, cette évaluation porte d'une part sur les compétences mise en œuvre, et d'autre part, sur leurs engagement au poste tel que (compétences, comportement...etc.)

Cette évaluation se fait par un chef de département ou un évaluateur plus gradé qui devraient évaluer l'ensemble de personnels selon une grille qui correspond a leurs catégorie socioprofessionnel (voir les annexes)

Cette fiche d'évaluation détermine l'ensemble des critères par catégorie socioprofessionnelles servent à apprécier notamment :

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

- La réalisation dans les meilleures conditions, délais et de qualité de plan de charge
- L'amélioration avérée des pratiques et des comportements professionnelles

Cette évaluation est basée sur un barème qui permet d'une note globale d'évaluation à savoir :

- L'évaluation des cadres, cadres supérieurs et managers se fait sur deux (2) axes leurs performances et leurs compétences chaque axe est noté sur 40 points. ainsi pour qu'un avancement leur serait attribué ils devraient avoir au minimum 70/80 points
- L'évaluation des agents de maîtrise et exécution se fait sur deux (2) axes, leurs performances et leurs compétences ; chaque axe est noté sur 30 points.
Et pour qu'une promotion leur serait attribué ils devraient avoir au minimum 50/60 points.

Une fois que l'évaluation est faite, l'évaluateur détermine les notes globales des évalués sur laquelle se base la détermination des listes des bénéficiaires potentiels qu'il transférera ensuite à son supérieur hiérarchique (manager N+1) afin qu'elle soit validée.

Une fois que le responsable Manager (N+1) de l'évaluateur valide la liste des bénéficiaires de l'avancement, cette dernière serait communiquée au service des ressources humaines concerné accompagné de leurs fiches d'évaluation.

3.3.2 La mise en œuvre et le contrôle

Cette modalité se fait suivant plusieurs étapes à savoir :

- Le service ressources humaines (SRH) concerné, contrôle les fiches d'évaluation professionnelle et s'assure le respect de l'application de taux de 40% de l'effectif ainsi si les mesures de l'avancement sont retenues.

Aussi la liste des bénéficiaires potentiels sont soumis à la commission de personnel (CP) pour avis.

- Le service ressources humaines concernée s'en charge de transmettre au direction RH de l'activité et à la direction de gestion personnel siége les fiches d'évaluation de l'ensemble des travailleurs, ainsi les bénéficiaires potentiels de l'avancement.
- La direction des ressources humaines des activités et la direction gestion personnel siége procèdent à la vérification de :
 - L'application de taux de 40% de l'effectif
 - Les conditions d'octroi de la mesure retenue

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdès

- L'exploitation des fiches d'évaluation et la consolidation des listes des bénéficiaires potentiels.
- La transmission à la direction rémunération les listes nominatives des bénéficiaires potentiel de l'avancement accompagnée de leurs fiche d'évaluation professionnelle sur un support numérique.

Ces listes doivent être transmises au plus tard le mi- N+1

- La direction rémunération s'assure de respecter les conditions d'obtention d'un avancement ainsi les commentaires portés sur les fiches d'évaluation, sous peur de rejeter des propositions d'octroi des avancements.

3.3.4 Octroi de l'avancement et mise en paie

L'octroi de l'avancement au titre de l'année N est formalisé par une décision selon le modèle en vigueur.

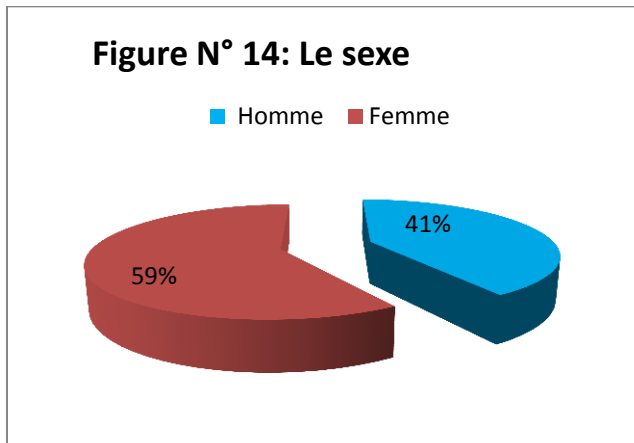
L'attribution est opérée automatiquement dans le système paie par la direction rémunération en collaboration avec les services de la direction centrale digitalisation et système d'information.

Section 3 : L'analyse des données et interprétation des résultats

Dont cette section nous allons analyser les données par notre enquête par questionnaire réalisée au sein de l'institut algérien de pétrole :

1. Premier axe : Présentation des données personnelles

Figure N° 14: Présentation des échantillons selon le sexe (voir annexe N°02, tableau n°01)

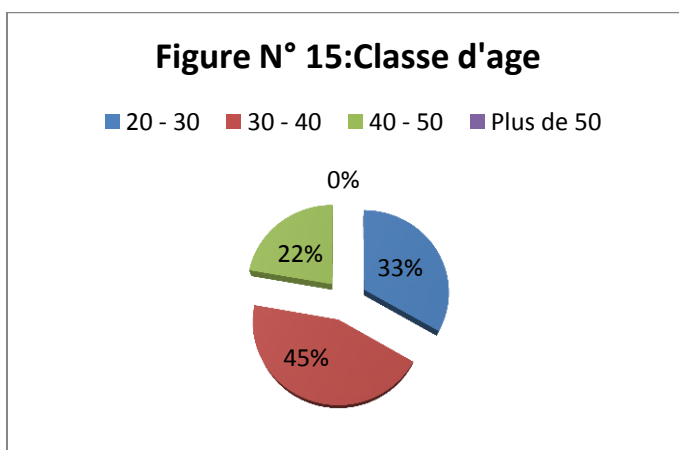


Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir des données du tableau ainsi que de la figure, on remarque que la majorité des personnes interrogées sont de sexe féminin avec un taux qui s'élève jusqu'à 62% contre 38% de sexe masculin.

On remarque que l'institut Algérien du pétrole donne beaucoup d'importance au sexe féminin, ce qui s'explique par la nature de travail administratif effectué au sein de l'IAP.

Figure N°15 : Présentation des échantillons des interrogés selon la classe d'âge (voir annexe N°02, tableau n°02)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdès

D'après les données de la figure, on remarque que la classe d'âge 30 -40ans est la plus élevée par un taux de 42% , puis les personnes âgées entre 20 – 30 ans avec 35%, 23% représente les personnes âgées entre 40 – 50 ans, enfin sans enregistrer aucune personnes à la classe d'âge de 50 ans et plus.

Donc on constate que l'IAP donne l'importance à la classe moyen de 30 a 40 ans, sans oublier l'importance accordée à la catégorie des jeunes qui vient en deuxième place (classe de 35 ans), ce qui s'explique par l'objectif de l'organisation , à former et améliorer les carrières de ces derniers avec des programme efficace ,ce qui leurs permet en contre partie de les fidéliser et les motiver ainsi que d'avoir un personnel stable, qui garantira le bon fonctionnement de l'IAP.

L'IAP dans sa politique, encourage les jeunes à la progression au sein de l'organisation.

On constate aussi que le personnels de l'IAP est un mélange entre des gens expérimentés et des jeunes âgées pour leurs transmettre une certaine expérience dans le domaine, aussi de développer leur carrière professionnelle qui aidera l'organisation à atteindre ses objectifs fixées

Tableau N°05 : Le tableau représente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	04	15%
Secondaire	02	08%
Universitaire	21	77%
Total	27	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

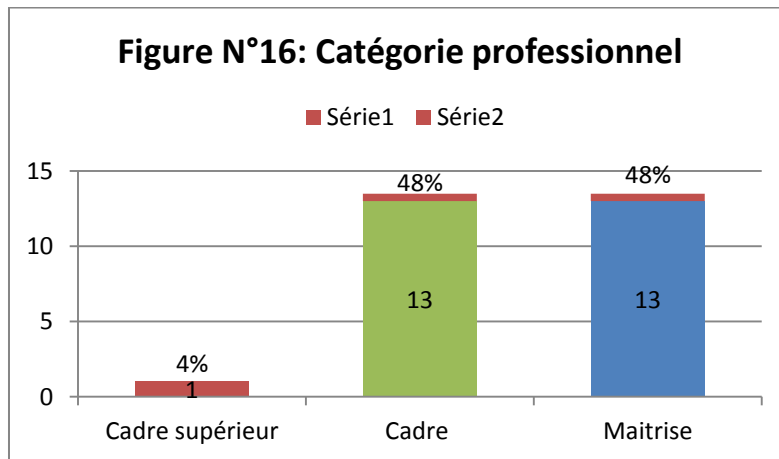
On constate d'après les données du tableau que la majorité ont un niveau universitaire avec un pourcentage de 77%, suivi par ceux qui ont un niveau moyen par 15%, les 8% représente ceux qui ont un niveau secondaire, sans enregistrer aucune présentation des personnes qui ont un niveau primaire.

On observe, d'après ces résultats, que la direction de l'IAP donne l'importance au recrutement à la catégorie du personnel qui ont un niveaux universitaire, ce qui implique que l'organisation a besoin du personnel qualifié, qui ont des diplômes supérieur, et qui ont acquis

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

une certain connaissance afin d'aider l'organisation à faire face au exigence que l'environnement peuvent l'influencer.

Figure N°16: Répartition des échantillons selon la catégorie professionnelle (voir annexe N°02, tableau n°03)



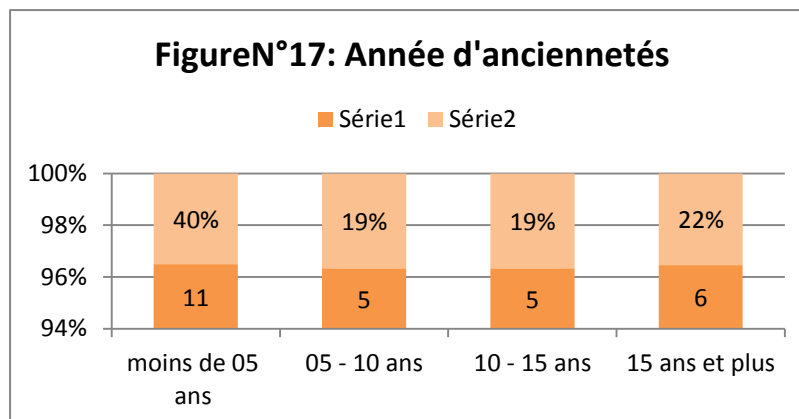
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

La représentation de la figure montre un équilibre des deux catégories cadres ainsi que les maîtrises avec un taux de 48%, puis la catégorie des cadres supérieur avec un taux de 4% seulement.

On constate que la direction de l'IAP a besoin de cette catégorie des cadres aussi celle des maîtrises, car les deux fonctions établissent des taches administratives de différentes sortes tel que ; les taches de la GRH et ses différentes fonctions liée comme la rémunération, formation, recrutement, gestion des carrières...etc, ce qui demande un personnel hautement qualifié.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Figure N°17 : Représentation des échantillons selon l'année d'ancienneté (voir annexe N°02, tableau n°04)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Cette figure représente les années de l'ancienneté au sein de l'IAP. La catégorie moins de 05 ans de service représente un taux de 40%, puis 19% partagé entre la classe de 05 à 10ans et de 10 ans à 15ans, les 22% sont la classe qui ont plus de 15ans.

A partir de ces données, nous avons constaté que l'entreprise possède un capitale humaine variée, en terme d'expérience, ainsi des jeunes moins expérimentés qui possèdent toutes les qualités qui leur permet d'évoluer au sein de l'organisation.

Tableau N°06 : Le tableau ci-dessous comprend la représentation d'échantillon selon le type de contrat au sein de l'institut Algérien du pétrole à Boumerdés :

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDD	01	04%
CDI	26	96%
Total	27	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les résultats de tableau, on constate que la quasi-totalité du personnels possèdent des contrats à durée indéterminée avec un taux de 96%. Seulement 4% qui ont un contrat à durée déterminée.

On peut citer que selon l'analyse de l'enquête, la politique adoptée par l'IAP, fidélise et garde ses personnels par des contrats à durée non déterminée, qui joue un rôle important dans la stabilité des salariés au sein de l'organisation.

2. Deuxième axe : Présentation des critères de recrutement

Tableau N°07 : Le tableau ci-dessous présente les différents critères de recrutement au sein de l'IAP :

Critère de recrutement	Fréquence	Pourcentage
ANEM	12	44%
Annonce	01	04%
Sélection directe	09	33%
Mutation	05	19%
Total	27	100%

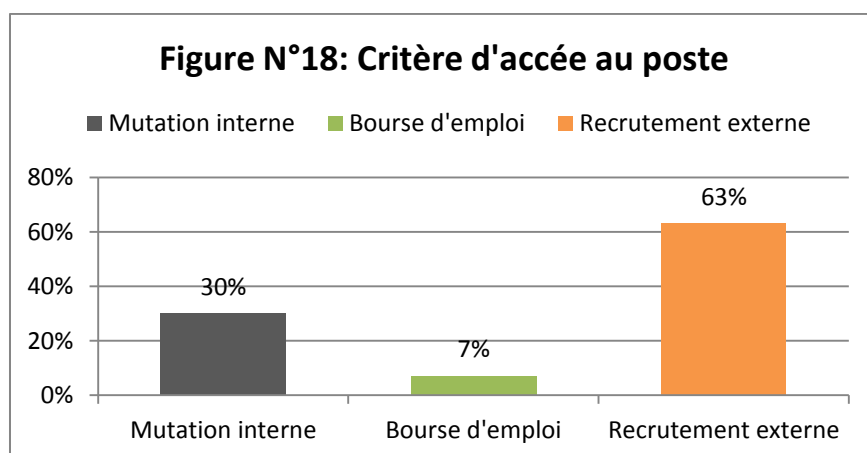
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après le tableau, on remarque que 44% du personnel recruté au sein de l'institut Algérien du pétrole à travers de l'ANEM. En deuxième lieu, 33% sont recrutés par une sélection directe, puis 19% sont recruté par mutation, enfin 04% sont recruté par annonce.

On observe que l'organisation a fait appel à l'ANEM, dans le recrutement des candidats, afin de trouver ceux qui répondent à la demande et aux besoins de l'organisation. Ainsi, une autre catégorie sont recrutés par le supérieur hiérarchique qui désigne les personnes aux compétences nécessaires, pour accomplir les différentes tâches.

On remarque que l'organisation réserve un taux de pourcentage de 19% pour ceux qui sont recrutés par mutation, avec peu de personnels furent intégré l'organisation par annonce.

Figure N° 18: Les critères d'acquisition du poste au sein de l'IAP (voir annexe N°02, tableau n°05)



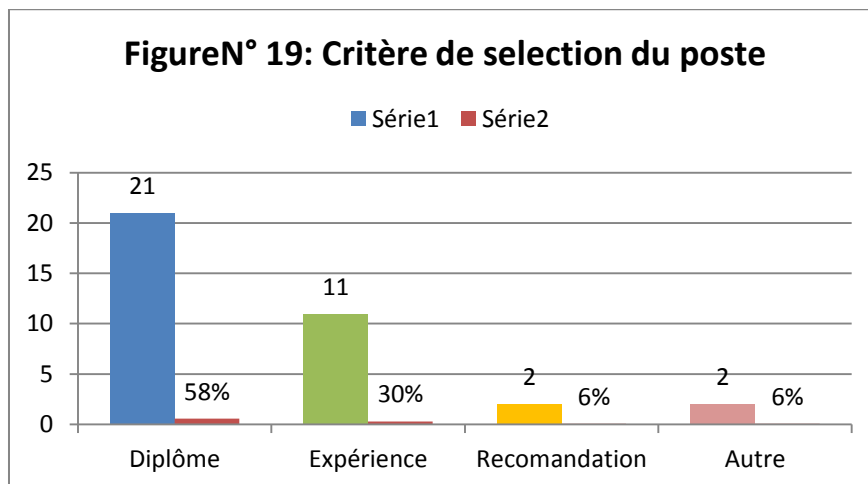
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Selon la figure, on peut préciser que 63% ont un accès aux postes à travers un recrutement externe, 30% par mutation interne et uniquement 07% qui ont un accès aux postes par une bourse d'emploi.

On constate que l'IAP adopte une stratégie de recrutement externe, ce qui explique la nécessité du personnels qui répondent à certains critères non disponible au sein de l'organisation, ainsi que pour attirer des talents disponibles, pour renforcée l'organisation par une catégorie possédant une certain expérience dans leur vie professionnel, qui peuvent aider et donner un plus pour l'organisation aussi que pour son développement. En deuxième place, l'organisation fait appel au personnel disponible au sein de l'institut dont l'objectif est d'empêcher le manque et d'accéder aux postes grâce à ces compétences qui répondent aux exigences du poste.

Figure N°19: Les critères de sélection du poste dans l'IAP (voir annexe N°02, tableau n°06)



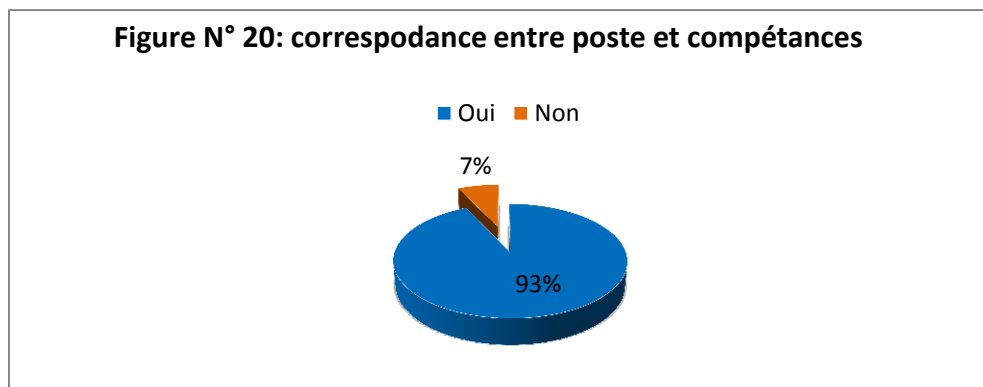
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après le tableau, on peut démontrer que 58% des candidats ont été sélectionné au poste grâce à leur diplôme d'étude supérieur, et 30% ont abouti au poste à l'aide de leurs savoir acquis au long de leurs carrières au sein de l'entreprise, et 06% sont accordé au poste par recommandation d'un carde ou cadres supérieurs, et 06% ont accédé au poste par d'autre facteurs.

On constate que l'organisation adopte dans son recrutement les personnels qui ont obtenue des diplômes supérieur ainsi ceux qui ont acquis de l'expérience ; cela explique que l'IAP dans sa stratégie, de faire mélanger entre les jeunes et les expérimentés afin de répondre aux exigences demandés, aussi que pour assurer le développement et obtenir des compétences.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Figure N°20 : La correspondance entre compétence et poste occupé (voir annexe N°02, tableau n°07)



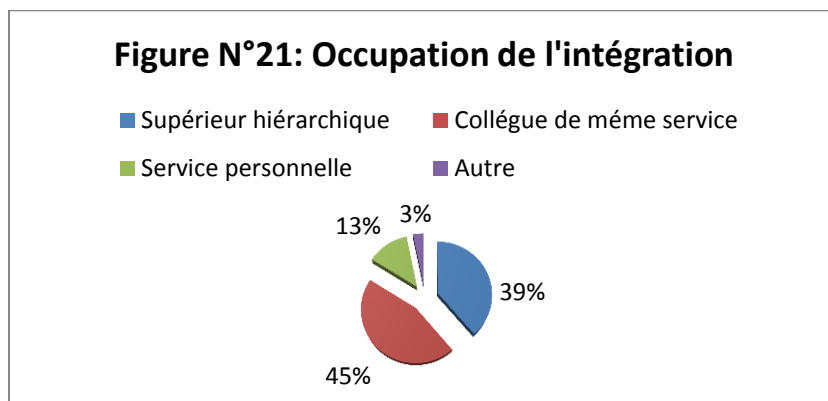
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

On observe, d'après la figure, que 93% des personnes confirment que leur poste correspond à leurs compétences. Par contre 07% des personnes, leur poste ne répond pas à leurs compétences.

On note que la majorité des personnes qui occupent des différents postes au sein de l'IAP, répondent à leurs compétences. A titre d'exemple, un témoignage dit « Par ce que mes compétences sont adéquates aux exigences du poste », un autre dit « j'ai fait plusieurs formations internes aussi des stages de recyclage, un autre témoignage dit « avoir reçu une formation de spécialisation et avoir travaillé par la suite pendant plus de 05ans dans mon domaine d'activité, m'a permis d'avoir les compétences nécessaires pour exercer le métier actuel ».

Par contre, une minorité des salariés leurs postes ne correspondent pas à leurs compétences d'où ils jugent qu'ils peuvent occuper des postes supérieurs à leurs postes actuels.

Figure N°21 : L'intégration des nouvelles recrues (voir annexe N°02, tableau n°08)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

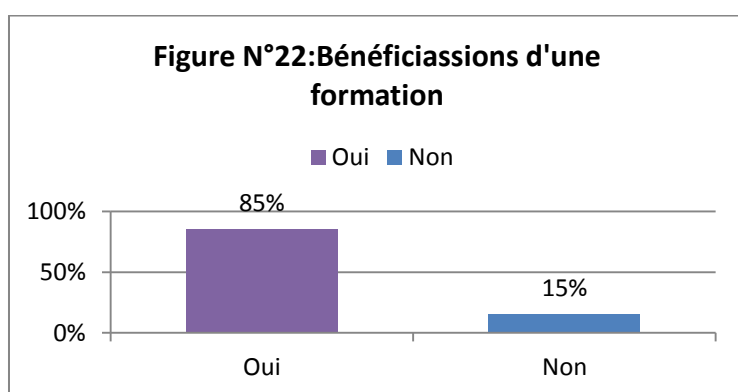
Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Les résultats de la figure démontrent que 45% des salariés affirment que c'est le collègue du même service qui s'occupe de leur intégration pendant leur arrivée à l'IAP.

Par contre, 39% disent que c'est leurs supérieur hiérarchique en personne qui prend en considérations leur intégration, en suite 13% grâce à l'aide du service personnelle, et seulement 03% autre service ou catégorie qui ont occupée par leur intégration dans l'organisation.

3. Troisième axe : La formation

Figure N°22: Bénéficiassions de formation (voir annexe N°02, tableau n°09)

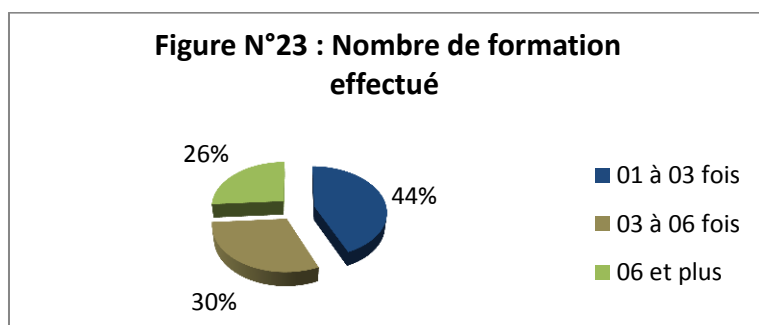


Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Dans cette figure, on remarque que la plupart des salariés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 85%, contre 15% qui n'ont pas reçue de formation.

On confirme que l'IAP applique la politique des formations, ce qui est très intéressant, vu qu'elle offre plusieurs opportunités de développement et permet de faire face aux différentes exigences des postes, ainsi elle prend en considération l'évolution et le changement économique de son environnement ainsi de mettre a jours les compétences de ces agents.

Figure N°23 : Nombre de formation effectué (voir annexe N°02, tableau n°10)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

D'après le tableau on peut dégager que 43% des salariés ont obtenu des formations de (01 à 03 fois), ensuite 30% qui ont réalisé des formations de (03 à 06 fois), suivi par 27% des salariés ont affecté 06 formation et plus.

On peut dire que l'IAP possède énormément de formations de différentes sortes, pour ses salariés, afin d'améliorer leurs compétences et les rendre plus efficace, ainsi que la formation représente la meilleure façon, pour atteindre la qualification et les capacités indispensables pour faire face, aux différentes contraintes de changements et d'évolutions technologiques et économiques.

Tableau N°08: Le tableau ci-dessous reprend les réponses que nous avons obtenu des salariés interrogés concernant le type de formation affecté :

Type de formation	Fréquence	Pourcentage
Formation spécialisée	09	26%
Recyclage	03	08%
Perfectionnement	21	60%
Pas de réponse	02	06%
Total	35	100%

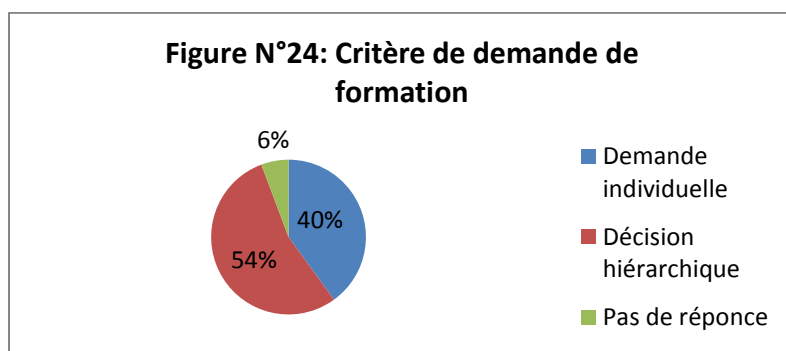
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les résultats du tableau, on observe que 60% ont bénéficié d'une formation de perfectionnement, 26% ont acquis une formation spécialisée, ainsi 08% ont bénéficié d'une formation de recyclage, enfin une catégorie de 06% n'ont aucune réponse.

On peut dire que l'IAP se base sur les deux types de formations, qui sont : la formation de perfectionnement et de recyclage ; cela explique l'objectif de l'organisation qui vise à améliorer les connaissances et les compétences de ses salariés, afin de répondre aux exigences des postes et mieux s'adapter à leurs tâches, ainsi que de mettre à jour leurs compétences.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Figure N° 24: Le critère de demande de formation (voir annexe N°02, tableau n°11)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

La représentation de cette figure nous montre que 54%, des décisions pour faire passer une formation est tenue par le supérieur hiérarchique, ainsi que 40% qui ont bénéficié de formation est accordé par leurs propre demandes individuelles, puis le reste de 06% n'ont pas donné aucune réponse.

Le taux de 54% confirme que la majorité des formations accordé dans l'organisation sont faite par la demande du supérieur hiérarchique, et cela montre l'intérêt de la direction générale qui vise à atteindre la performance d'exécution des taches par les salariés.

La demande individuelle pour bénéficier d'une formation explique que les salariés veulent améliorer leurs compétences ainsi que pour obtenir une promotion au moyen terme et progresser au sein de l'organisation, à titre d'exemple d'un témoignage « Suivant le plan de formation de l'entreprise ».

Tableau N°09 : Le tableau ci-dessous présente l'apport de la formation obtenue par les salariés :

Apport de la formation	Fréquence	Pourcentage
Développement de compétence	23	52%
Promotion	03	07
L'augmentation de salaire	04	10%
Évolution de la carrière	14	31%
Total	44	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

A travers les résultats de l'enquête, on note que la majorité des salariés qui veulent acquérir une formation, leur principale objectif est d'améliorer et développée leurs

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

compétences avec un pourcentage de 52%, suivi d'une catégorie qui vise à évoluer leurs carrières par un taux de 31%, ainsi que 10% contribue à faire augmenter leurs salaires, enfin 07% estime avoir acquis une promotion.

On constate que l'objectif optimale des salariés est d'améliorer leurs compétences, et cela permet d'acquérir des nouvelles connaissances et de qualification, pour les rendre plus compétitif et plus efficace, dont d'autre veulent évoluer leurs carrières, d'ailleurs un témoignage a déclaré « Développement de mes compétences est une meilleur façon pour maîtriser mon poste». Un autre témoignage confirme que « Acquérir de nouvelles compétences et de connaissances ».

Tableau N°10 : Le tableau ci-dessous reprend les réponses que nous avons obtenues des salariés interrogés concernant leur estimation à la formation effectuée :

Estimation sur l'effet de la formation	Fréquence	Pourcentage
Efficace	12	44%
Moyen	13	48%
Faible	00	00%
Pas de réponse	02	08%
Total	27	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

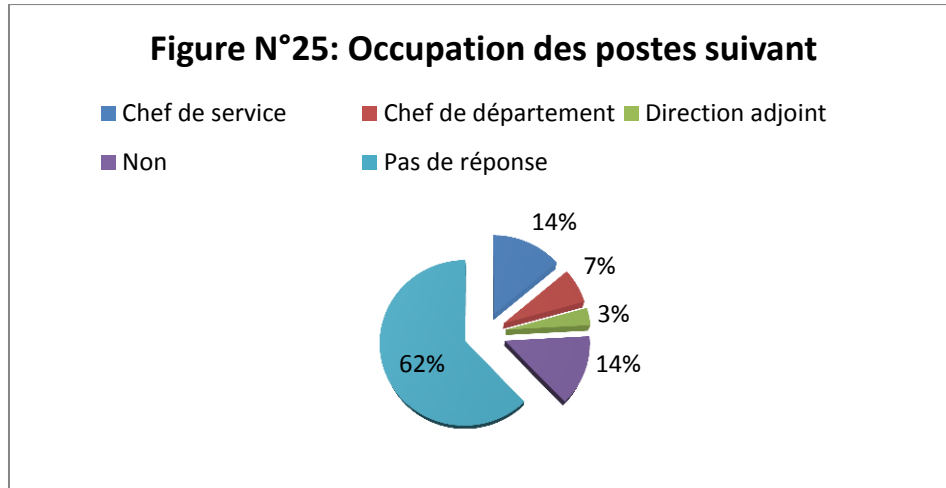
D'après le tableau, on remarque que 48% des salariés confirme que les formations sont moyen, par contre partie 44% des salariés estime que les formations disent qu'elle est efficace, en suite 08% n'ont pas donné d'avis sur l'apport de ces formation.

On peut dégager d'après notre enquête, que les formations disponibles au sein de l'IAP où à l'extérieur sont généralement moyenne en terme d'efficacité, d'ailleurs un témoignage a déclaré que « Parfois le formateur n'est pas à la hauteur». Un autre à exprimé « Parce que dans l'ensemble sont des séminaires, pas des formations à long durée». D'un autre sens, un témoignage a indiquée que « La formation m'a permis d'avoir de nouvelles connaissances dans mon domaine d'activité».

Pour conclure on peut dire que l'IAP doit adopter des méthodes efficaces, des formateurs aux capacités d'enseigner les salariés les connaissances nécessaires, pour pouvoir bien maîtriser leurs taches et augmenter leur rendement au sein de l'organisation.

4. Quatrième axe : La promotion

Figure N°25 : Occupation des postes organique au sein de l'IAP (voir annexe N°02, tableau n°12)

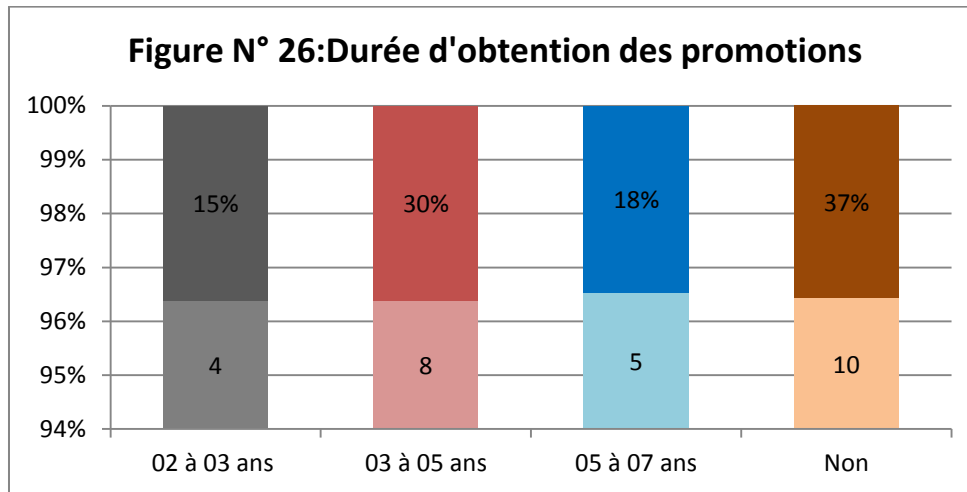


Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Selon les données de cette figure, les postes de responsabilité qu'ils ont occupée au cours de leur carrière, nous avons posé la question aux employés de l'IAP s'ils ont eu à assurer ce type de tâches. Une bonne partie, sinon la grande majorité ne s'est pas exprimée à ce sujet. Très peu d'entre eux ont affirmé avoir occupé des postes de chef de service (17% de l'échantillon). Aussi, quelques personnes ont occupé le poste de chef de département (07%) et un seul directeur adjoint.

On constate que la plupart des salariés, qui ont été interrogé, n'ont jamais pris en charge de responsabilités au niveau de l'IAP. Le tableau nous confirme qu'au sein de l'IAP, l'accès aux postes supérieures se fait suivant plusieurs exigences que chaque agent devrait disposer en terme de compétences, de qualification et du côté relationnelle.

Figure N°26 : Durée d'obtention des promotions (voir annexe N°02, tableau n°13)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir des résultats de la figure, on constate que :

- La grande majorité n'a jamais obtenu de promotion durant leur carrière à l'IAP, cette catégorie représente pratiquement 37% de l'échantillon étudié.
- La seconde catégorie est celle qui a obtenu au moins une promotion après trois ou cinq années de travail au niveau de l'IAP. Elle représente 30% de l'échantillon.
- La troisième et quatrième catégorie, respectivement 18% et 15% de l'échantillon a bénéficié d'une promotion, soit entre 05 et 07 ans de travail ou bien entre 02 et 03 ans d'expérience au niveau de l'IAP.

On constate que l'organisation accorde quand même des promotions suivant les cas, ou de toute façon, un employé a au moins une chance d'en avoir durant sa carrière professionnelle, après quelques années d'expérience dans un poste donné. Il s'agit en fait d'un critère essentiel pour qu'un employé se sente à l'aise au travail. D'ailleurs à travers des promotions qu'on peut attirer les éléments clé, ainsi elle représente la méthode la plus efficace pour encourager les salariés à rester dans l'entreprise.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdès

Tableau N°11: Le tableau ci-dessous représente les réponses des salariés concernant le nombre de promotion obtenue au sein de l'IAP :

Nombre de promotion obtenue	Fréquence	Pourcentage
Jamais	08	30%
Une fois (01)	07	26%
Deux fois (02)	05	18%
Trois et plus	03	11%
Pas de réponse	04	15%
Total	27	100%

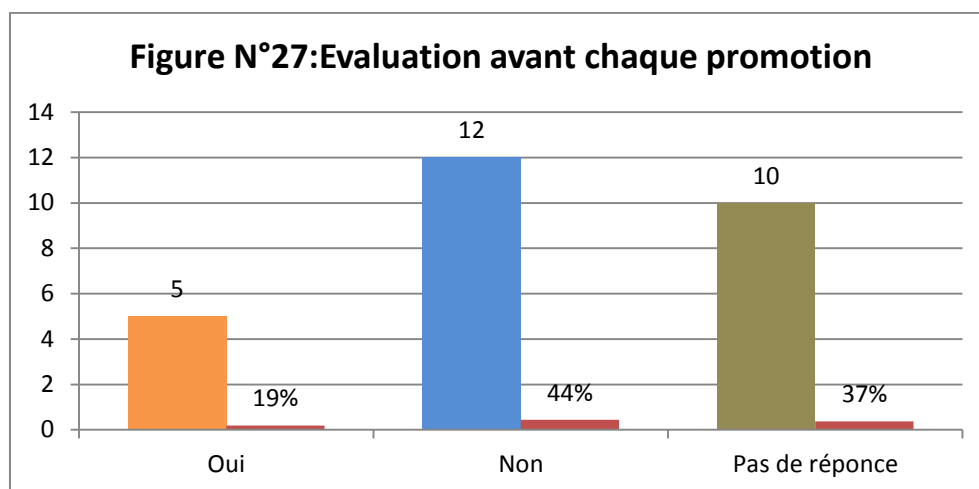
Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Selon le tableau, on constate que La plupart des personnes interrogées n'ont jamais obtenu de promotion durant leur carrière à l'IAP de Boumerdès avec un taux de 30% , La grande majorité des personnes qui déclarent avoir eu des promotions n'ont en eu qu'une seule au cours de leurs carrière, représentant 26% en suite 18% représente les salariés qui ont estimé au moins de deux fois de promotion, enfin 11% ont obtenu trois ou plus, le reste n'ont pas donné aucun avis qui concerne le nombre de promotion obtenue.

L'organisation de l'avancement périodique du personnel est très importante. De ce fait, les responsables hiérarchiques de l'IAP doivent accorder une grande importance à cette question. En effet, en obtenant des promotions au fur et à mesure, l'employé considère que sa carrière au niveau de l'établissement est satisfaisante. Plus les années avancent, et au lieu de rester au même poste, qui devient routinier, l'employé se voit attribué de nouvelles responsabilités. Cela peut concourir à l'amélioration de son sentiment d'appartenance à l'IAP, à la reconnaissance de ses efforts au travail et à sa fidélité à l'établissement sur une longue période.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Figure N°27 : Evaluation avant chaque promotion (voir annexe N°02, tableau n°14)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

La figure ci-dessus reprend les réponses des personnes ayant répondu avoir obtenu une promotion à la question précédente.

Ce tableau nous montre que 44% des employés, en grande majorité ont obtenu une promotion sans évaluation formelle de la part des responsables hiérarchiques, par contre 19% des répondants n'ont obtenu une promotion qu'après avoir subi une évaluation, le reste 37% n'ont pas donné aucune réponse concernant la promotion.

On constate, d'après cette enquête, que certains postes exigent de faire l'évaluation des salariés, en passant devant une commission d'évaluation, pour accorder l'attribution de la promotion, tandis que certains postes ne nécessitent pas le passage par une évaluation.

Tableau N°12: Le tableau ci-dessous présente les réponses des interrogés, à savoir la satisfaction de l'évaluation par leur supérieur hiérarchique :

La satisfaction de l'évaluation par le supérieur hiérarchique	Fréquence	Pourcentage
Oui	08	29%
Non	11	41%
Pas de réponse	08	30%
Total	27	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

On observe de ce tableau, que la majorité déclare que ceux-ci n'ont pas été satisfait après l'évaluation (41 % des cas), et seulement 29 % ont pu obtenir la satisfaction des responsable. En contre partie, le taux de 29% ont indiqué d'être satisfait de la façon de leur évaluation par le supérieur hiérarchique, ainsi que 30% n'ont aucune réponse. Malgré

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

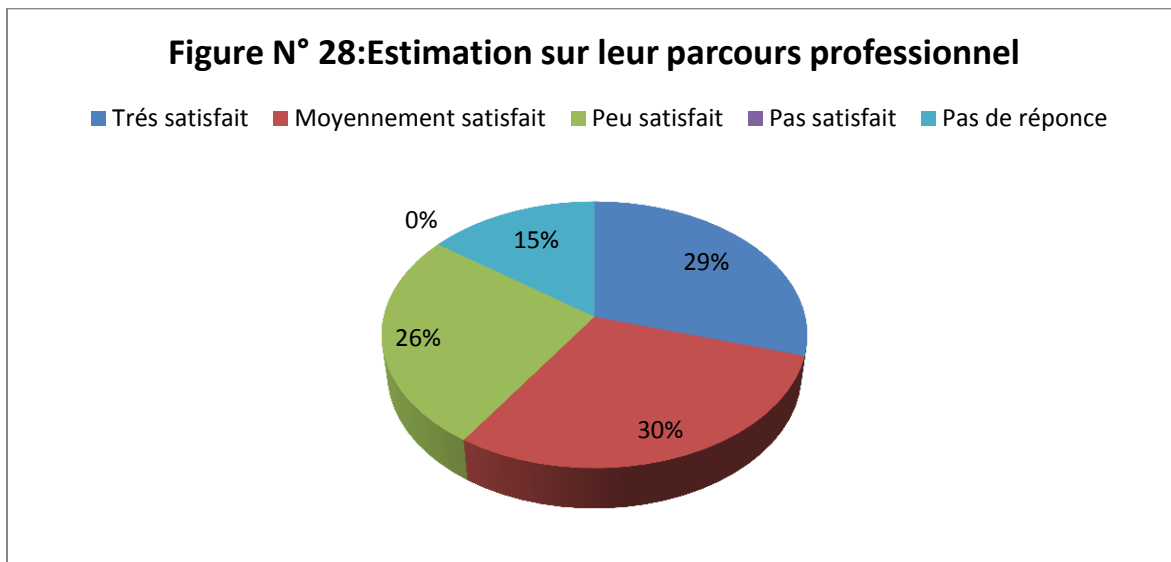
l'insatisfaction, la promotion est accordée à l'employé, ce qui dénote qu'il s'agit en réalité d'une simple formalité. En effet, si l'employé a échoué au test, c'est qu'il n'est pas apte à prendre en charge la nouvelle responsabilité

D'après les résultats on peut dire que la plupart ne sont pas satisfaits à l'évaluation de leur supérieur hiérarchique. A titre d'exemple, on prend quelques expressions des interrogés qui déclare que « Il y a pas eu d'évaluation ». Un autre « Car je ne sais même pas s'il y a eu vraiment une évaluation » et un autre confirme que « J'ai un diplôme supérieur à mon poste » et cela explique que l'évaluation est soumise à des conditions spécifiques que la direction a mis en exigence. Concernant la catégorie de ceux qui sont satisfaits de l'évaluation, ont indiqué que « L'évaluation s'est fait par mutation et fût validé par le directeur », un autre confirme que « L'évaluation se fait suivant les objectifs à atteindre »

Pour conclure, on peut dire que l'IAP prend en considération quelques conditions et certains raisons pour obtenir une évaluation, tels que la compétence et la cohérence entre les collègues et les différents services.

5. Cinquième axe : gestion des carrières

Figure N°28 : Estimation des salaires sur leur parcours professionnel (voir annexe N°02, tableau n°15)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les données de la figure, nous pouvons dire que les répondants semblent être très satisfaits de leurs carrières. Ainsi, 30% (08 des cas étudiés) estiment avoir eu un parcours très satisfaisant. Une même proportion considère le parcours professionnel satisfaisant

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

(également 30% de l'échantillon), suivis par 26% peu satisfait, ainsi que 14% n'ont pas donné aucune réponse, et sans enregistrer aucun salarié non satisfait.

On constate que la satisfaction, par rapport au cursus professionnel, est due à l'évolution des carrières, la considération et la reconnaissance des compétences des supérieurs, ainsi que la réalisation de leurs ambitions.

Tableau N°13: Le tableau ci-dessus reprend les réponses que nous avons obtenues des salariés interrogés concernant l'occupation de l'évolution de la carrière par la direction générale :

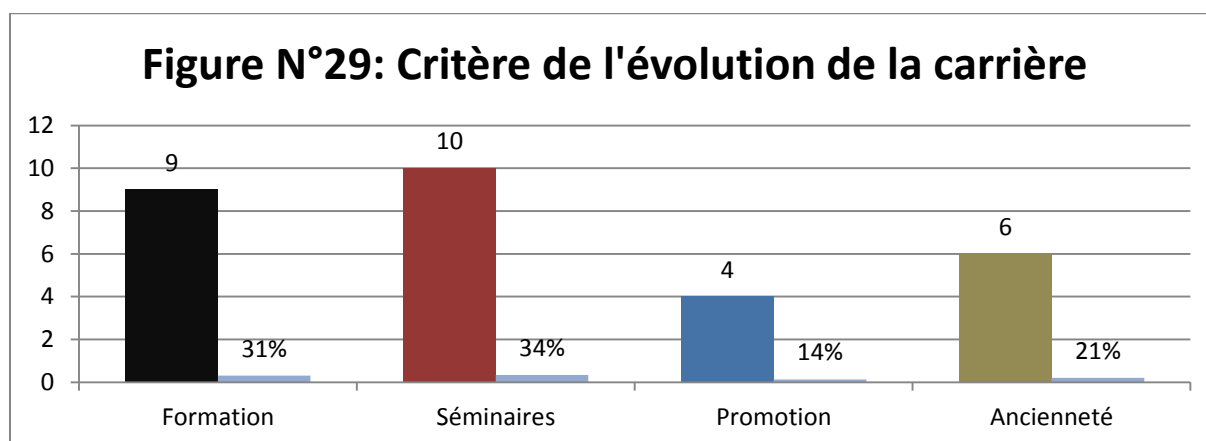
Occupation de l'évolution de la carrière par l'IAP	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	44%
Non	11	41%
Pas de réponse	04	15%
Total	27	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir des résultats du tableau, on estime que 44% confirment que c'est la direction générale qui s'occupe l'évolution de leurs carrières, et 41% représentent les catégories que l'IAP n'occupe plus de leurs évolutions de carrière, en suite 15% n'ont pas donné de réponse.

On constate que la direction IAP s'occupe de l'évolution de carrière de ses salariés, et cela explique les règles et les différentes procédures de formation et de promotion qui accompagne le salarié tout au long de sa vie professionnel au sein de l'organisation.

Figure N°29 : Critère d'évolution de la carrière (voir annexe N°02, tableau n°16)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

On observe d'après la figure, les critères concernant l'évolution de la carrière, les réponses ont été en fait mitigées. Ainsi, en première position figure une catégorie d'employés

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

qui considèrent qu'il s'agit des séminaires avec un taux de 34%. Ainsi, l'employé qui bénéficie de plusieurs séminaires aura plus de chances d'avoir une carrière satisfaisante. La deuxième catégorie, représentant 31% de la population interrogée considère que c'est la formation qui signifie une bonne évolution de carrière, Les deux dernières catégories sont regroupées en 21% qui considèrent que c'est le critère d'ancienneté qui est en relation positive avec la carrière professionnelle. Le dernier groupe, représentant 14% de l'échantillon voit qu'il s'agit plutôt de la promotion.

Tableau N°14 : Le tableau ci-dessus reprend les réponses que nous avons obtenue des salariés interrogés à savoir la satisfaction dont l'organisation gère leur carrière :

Satisfaction dont l'entreprise gère la carrière	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	37%
Non	13	48%
Pas de réponse	04	15%
Total	27	100%

Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

Les résultats obtenus, une partie déclare être satisfaite, avec 37% (10 des cas étudiés). Cette catégorie de personnes considère que les dirigeants de l'IAP ont une bonne manière de gérer leur carrière. Ce sentiment de satisfaction est en fait un avantage, à la fois pour le personnel et pour l'entreprise. Ainsi, l'employé travaille dans un univers qu'il juge serein et attentif, concernant son avenir à long terme dans l'entreprise. Par contre, pratiquement 48% (représentant 13 des personnes interrogées) déclarent ne pas être satisfaite de la façon dont leurs carrières sont gérées par leurs responsables hiérarchiques, l'insatisfaction peut être expliquée par le fait que la direction hiérarchique ne prend pas en considération les aspirations et les attentes de ces salariés.

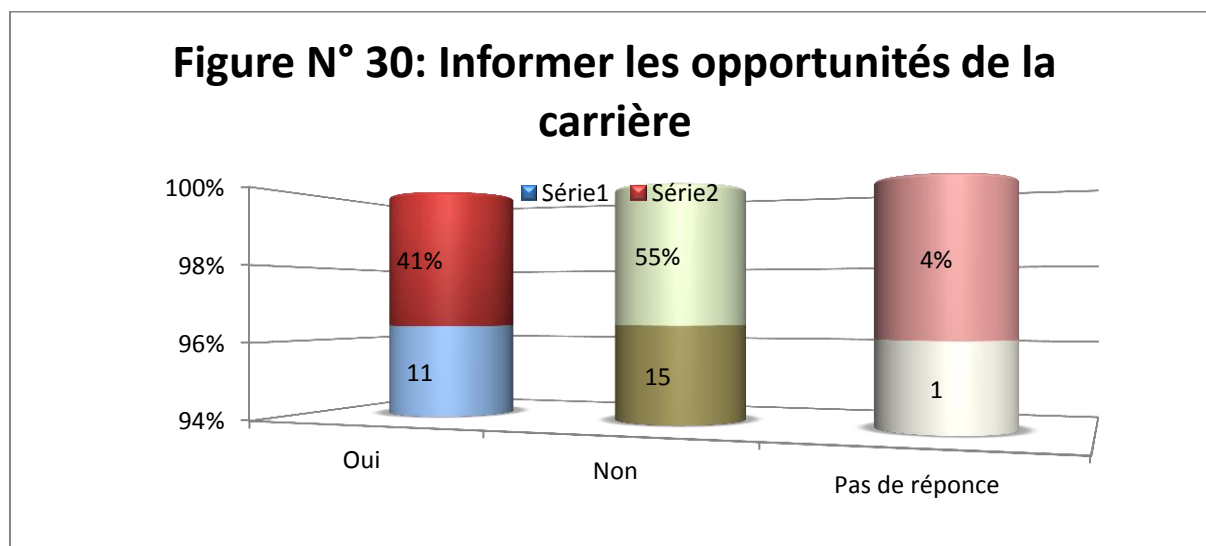
La satisfaction des salariés confirme que l'organisation donne l'importance à son personnel le plus qualifier afin de les motiver, leur donner une certaine considération, les fidéliser et les guider dans leurs carrières au sein de l'IAP.

Ainsi, il s'agit d'employés qui manifestent leurs doutes quand à leur avenir dans l'IAP. Il s'agit ici d'un problème de taille, dans la mesure où les dirigeants de l'IAP sont devant des personnes qui ne voient pas que leurs efforts au niveau de l'entreprise, ne sont pas bien capitalisés à leurs actifs. Ainsi, à long terme, ils n'ont pas de confiance qu'ils auraient ce qu'ils méritent en termes de carrière professionnelle (avancement suivant le mérite, etc.). La question de la fidélisation des compétences est ainsi posée aux dirigeants de l'IAP. Ceci nous

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

amène à dire qu'il est important de revoir la gestion des carrières vers le sens d'une meilleure visibilité pour les employés soucieux de leur avenir dans l'IAP.

Figure N°30: Information sur les opportunités de la carrière (voir annexe N°02, tableau n°17)



Source : Établi par nous mêmes à partir des résultats de l'enquête

La majorité des répondants, 58% ont nié le fait d'être informés sur ce sujet. De ce fait, il s'agit d'un problème de communication interne. C'est une faille qui nécessite d'être reconsidérée à travers des décisions correctrices. Ainsi, la formalisation est indispensable pour garantir une diffusion de l'information sur une grande échelle. Toutes les catégories d'employés doivent accéder à ce type d'information. En effet, les doutes soulevés, dans les réponses à la question précédente, sont confirmés par les résultats relatifs à cette question. Pourtant une autre partie (42%) déclare d'être informée sur le sujet des opportunités de carrière. Ainsi, il est important de souligner qu'une partie seulement est informée, tandis que l'autre partie des employés ne l'est pas. L'information interne pose alors problème au niveau de l'IAP.

Question 06 : que ce qu'il vous encourage à prolonger votre carrière au sein de l'IAP ?

D'après les réponses des interrogés, on peut dire que parmi les critères qui poussent les salariés à prolonger leur carrière au sein de l'IAP :

La formation et les conditions de travail que l'organisation assure, le bon déroulement des tâches, en favorisant un climat favorable pour les salariés, ainsi que la

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

sécurité qui représente un élément clé pour les salariés, à titre d'exemple les réponses des interrogés on cite :

« La formation et la stabilité ».

« Le poste, la rémunération et l'entourage et le sérieux ».

Un autre confirme « Ce qui m'encourage, c'est aimer ce que j'ai appris et que je dois le partager avec les amis ».

Un autre témoignage dit que « Par ce que c'est une entreprise classé 1^{er} en Afrique », cela représente déjà une fierté pour les salariés ainsi qu'une autre a déclaré que son objectif est d'assurer un poste de travail à ses enfants au futur

Pour conclure, la plupart des interrogés ont partagé les mêmes critères qui représentent :

- Le climat social.
- La stabilité.
- L'expérience, et la possibilité d'évolution de la carrière.
- La considération, et la sécurité.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Synthèse des données

Les résultats de notre questionnaire nous a permet de dégager l'importance de la gestion des carrières au sein de l'institut algérien du pétrole à Boumerdés, dont on peut citer :

L'analyse porté sur ces résultats obtenue, concernant l'acquisition du capital humain au sein de l'IAP, nous a permet de montrer que :

L'IAP adopte une politique de recrutement qui favorise le recrutement interne, donc avant chaque action de recrutement une prospection interne auras lieu, mais dans le cas où le profil recherché n'est pas disponible, la direction de l'IAP se penche vers un recrutement externe, ce qui est reflète dans notre enquête où la majorité du personnel qui ont participé à notre enquête on été recruté en externe avec un taux de 67%, alors que 33% ont été recruté en interne, et cela est dû à l'absence des profils recherché en interne.

Ainsi la sélection au sein de l'IAP se fait suivant plusieurs critères où la majorité des recrutés ont été choisi par rapport à leurs diplômes d'un taux de 58%, 30% par rapport à leurs expérience et une minorité de 11% avec recommandation. ce qui explique par l'obligation d'avoir un profil riche pour décrocher un poste au sein de l'IAP.

Parmi les étapes les plus importantes dans le processus de recrutement, on trouve l'étape de l'accueil et l'intégration, la direction de l'IAP facilite cette étape car d'après les résultats obtenue tout le monde pourront participer à cette dernière, ceux qui a été prouvé par nos résultats où 39% affirment que c'est leur supérieur hiérarchique qui s'occupe de leur intégration, 45% affirment que c'est leur collègues du même service, 13% par le service personnel, et 03% par d'autres services.

La deuxième partie des résultats concernant le développement des ressources humaines au sein de l'IAP, les résultats nous montrent que l'importance accordé pour améliorer les connaissances, les qualifications, les compétences de ces employés, par le fait que la majorité des interrogés ont bénéficié d'une formation, soit par la demande de leurs supérieur hiérarchique avec un taux de 54%, ou par une demande individuelle pour un pourcentage de 40%.

La formation au sein de l'entreprise joue double rôle : organisationnelle et individuelle, car elle représente un levier efficace pour que atteindre les objectifs visé par l'entreprise, ainsi que sa permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences qui vont l'aider à faire un bon parcours professionnelle.

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

Les résultats de l'enquête nous montrent que la majorité n'a pas bénéficié d'une promotion par un taux de 37%, mais comme même l'IAP accorde des promotions pour ces salariés.

Dans l'ensemble, la promotion au niveau de l'IAP se fait par une évaluation formelle au préalable, mais directement l'employé est jugé comme étant apte à prendre en charge le nouveau poste qui lui a été proposé.

L'IAP adopte des évaluations qui sont très importantes, avant d'accorder une responsabilité à un employé afin de découvrir s'il mérite le nouveaux poste.

La plupart des interrogés ont indiqué d'être très satisfait par leurs parcours professionnelles au sein de l'IAP, ce qui explique que dans l'ensemble, cet institut semble prodiguer un parcours qui est positivement jugé par le personnel, ce qui est un avantage. En effet, le fait de bien juger l'employeur par le personnel est une opportunité pour fidéliser les compétences, assurer une gestion à long terme des compétences très utiles pour le bon fonctionnement de l'établissement de formation.

On constate d'après les résultats de l'enquête, que les salariés ont bénéficié au moins d'une promotion afin de les fidéliser et les encourager à donner le meilleur d'eux même.

Après avoir analysé des résultats obtenue, concernant cette axe qui traie la gestion des carrières, on constate qu'une grande partie disant la majorité des répondants à nos questionnaires, sont satisfait de leur parcours professionnel au sein de l'IAP, (très satisfait 30%, moyennement satisfait 30%, 26% peu satisfait) ce qui peut être traduit comme un avantage pour l'IAP ; Car cette satisfaction, permet de garder et de fidéliser leur meilleurs éléments ainsi d'assurer leurs développement. En contre partie 14% affirment qu'ils ne sont pas satisfaits de leur parcours professionnel.

Ces résultats peuvent être traduit comme une déclaration que l'IAP s'occupe de l'évolution des carrières de son personnels, ce qui affirme à 44% des salariés répondants à nos questionnaire, en contre partie 41% ont dit le contraire, cette occupation de l'évolution de carrières de fait en se basant sur plusieurs critères tel que les séminaires, formations, promotions, et ancienneté. Même si la majorité des répondants affirment que l'IAP s'occupe de l'évolution de leurs carrières, 48% de ces derniers affirment qu'il ne sont pas satisfait dans la manière avec laquelle l'IAP gère leurs carrières, ce qui engendre un problème sérieux pour la direction de l'IAP tels que la perte de compétence, en contre partie 37% affirment qu'il sont satisfait que l'IAP gère leur carrière. Parmi les problèmes qu'on a constaté aussi, au sein de

Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdés

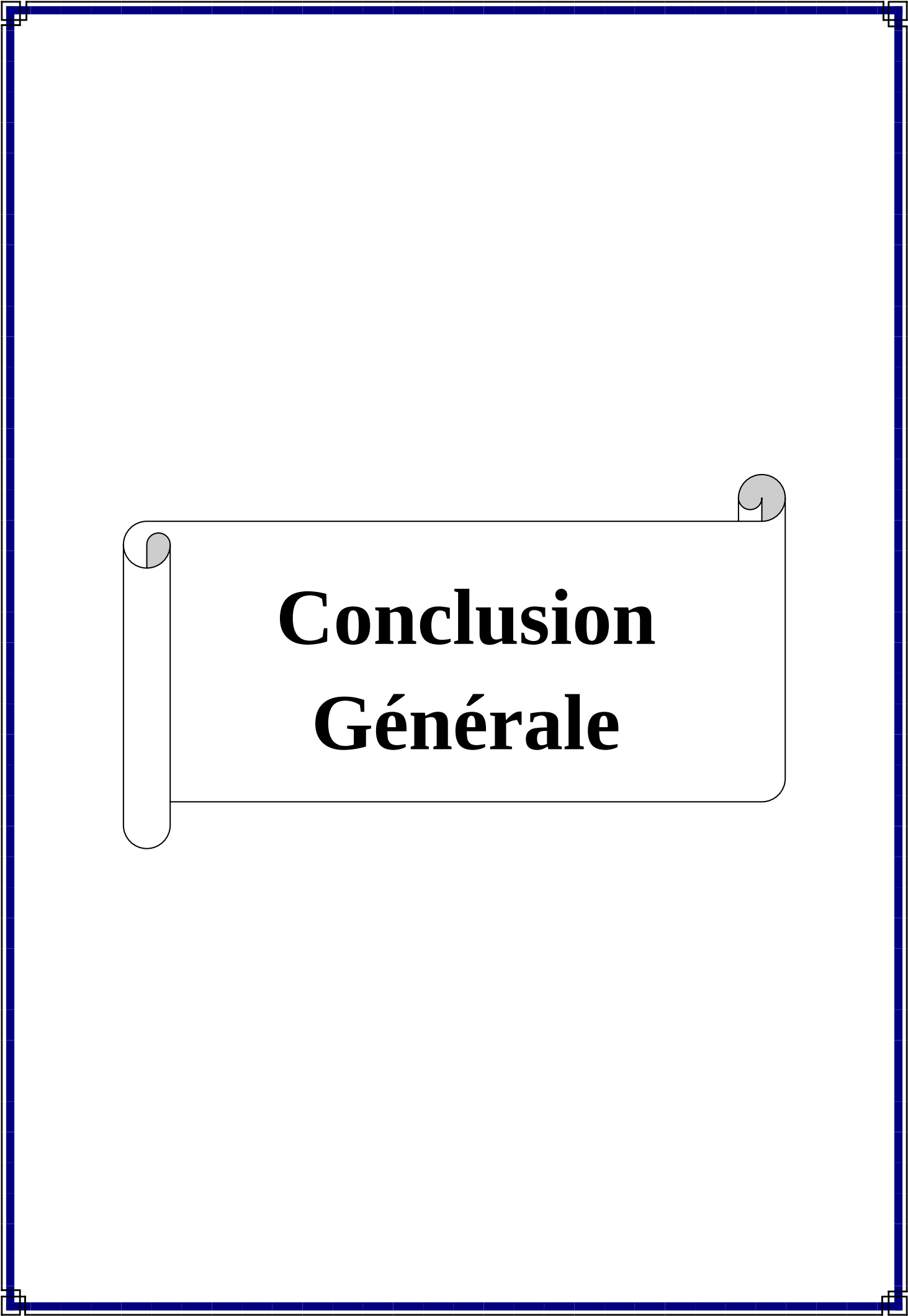
l'IAP, on trouve un problème de communication interne où la majorité représenté par un taux de 58% affirment qu'ils ne sont pas informé des opportunité d'évolution de carrière. Ces dernières représentent une faille du système d'information que la direction de l'IAP devra améliorer et corriger.

Conclusion

Les résultats de notre cadre pratique, nous montrent et démontrent l'importance accordée au processus de la gestion des carrières au sein de l'institut Algérien du pétrole, et cela par différents axes étudiés dans notre travail de recherche au cœur de l'IAP.

Nous avons par ailleurs constaté, que l'IAP dans un premier lieu, accorde l'intérêt au recrutement interne s'il y avait des salariés qui peuvent occuper le poste, dans le cas échéant, la direction avise le recrutement externe.

L'IAP accorde une importance à la formation de perfectionnement, pour permettre aux salariés d'acquérir les compétences essentiels, afin d'assurer leur adaptation à leurs postes de travail, et cela va permettre au salariés d'obtenir une promotion dans le but de les encourager de leur rendement ainsi que pour les fidélisés.



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le capital humaine de nos jours et considérer comme étant une source non négligeable pour chaque organisation, est comme la gestion des ressources humaines et un domaine très vaste et évolutif, la ressource humaine au fils de temps et devenue un élément décisif par le quel on peut se pencher pour déduire les chances de chaque organisation de réussite ou d'échec.

A ce propos, avoir une bonne gestion des ressources humaines permet de recruté les meilleur éléments disponible, de garder, fidéliser et s'occuper de leurs suivez et de leurs développements, par contre avoir une faille dans se domaine et synonyme de perte de compétences des meilleurs éléments, et infligé aux collaborateurs un sentiment de doute, manque de considération, ce qui cause la fragilisation de leurs sentiment d'appartenance a l'organisation.

Et pour éviter que tout cela ce produise, la direction des ressources humaines devrais adopter des méthodes efficaces pour bien gérée son capitale humaines et le rendre plus conforme a la stratégie de l'entreprise, ce qui permet d'allier les objectifs individuelle aux objectifs organisationnelle, ce qui se fait par les pratique de gestion des ressource humaine telle que la gestion des carriers.

Dans ce sens, la gestion des carrières est l'un des outils fondamentaux de la gestion des ressources humaines qui servent à, fidélise, motivé, développer et de faire ressortir le meilleurs en terme de potentiel de ces agents, ainsi une bonne gestion des carrières permet de mieux guider les salaries, et mieux gérer leurs parcours professionnel.

A cet effet, la gestion des carrières regroupe plusieurs activité et fonction que chaque entreprise devrais viser a les perfectionne que se soit en terme de processus que en terme d'application, ainsi de leurs accorder une grande importance et on peut citer :

- La mise à jours des compétences et des connaissances des collaborateurs on leurs fournissant des formations nécessaire pour faire face aux évolutions technologique que aux évolutions de leurs environnement.
- Avoir une évaluation équitable par les supérieurs hiérarchiques.
- Avoir un système d'information ressources humaines qui garante, et facilite l'accessibilité à l'information par tous les agents.

Conclusion Générale

Car tout cela permet d'avoir une justice sociale au sein de l'organisation, ce qui engendre un renforcement de sentiment d'appartenance des salariés envers leur entreprise, et augmenter leur rentabilité.

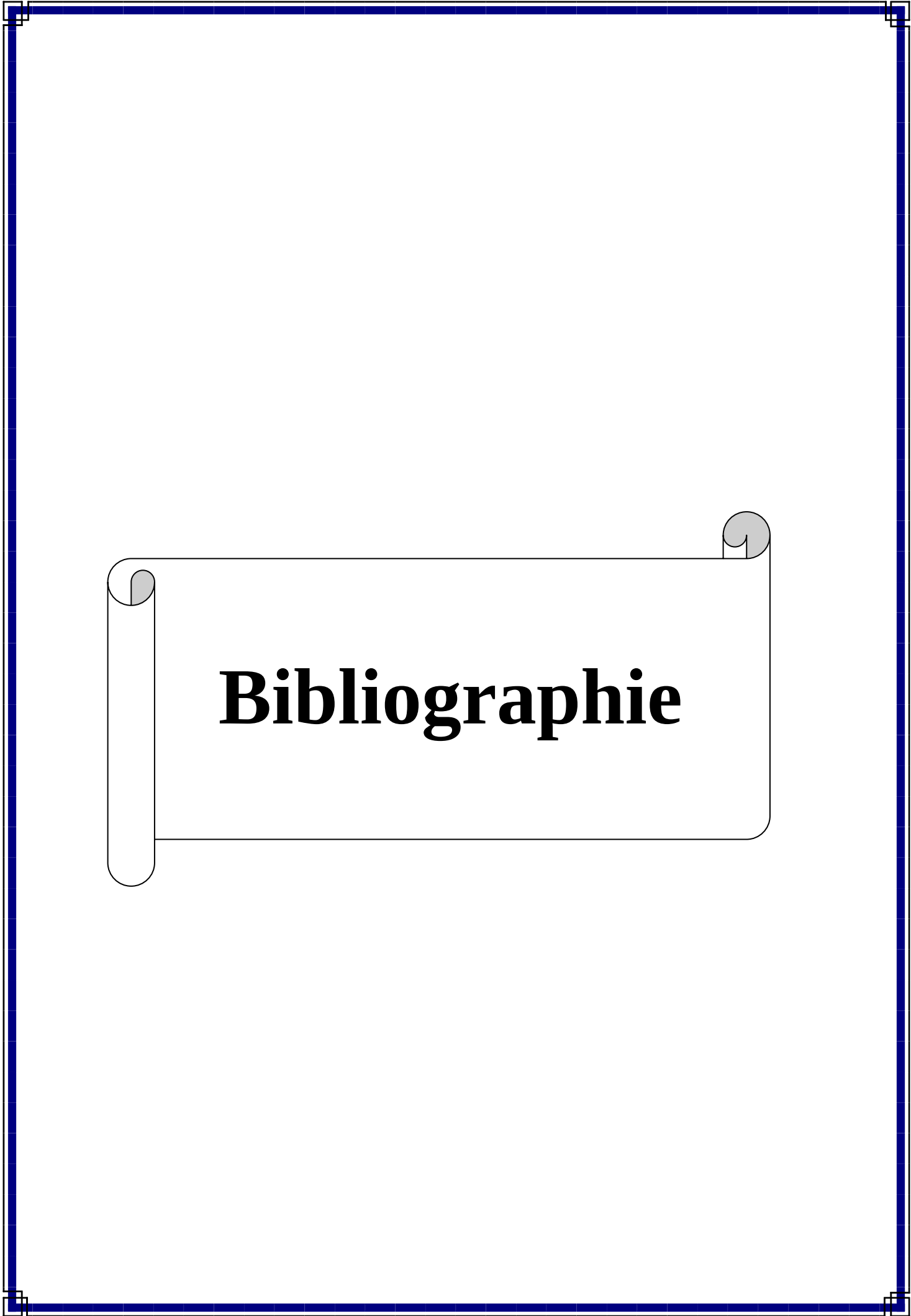
Cependant, à partir de notre sujet de recherche effectué au sein de l'IAP, nous avons pu avoir une idée générale sur la pratique de la gestion des carrières au sein de cet organisme, où la gestion des carrières se base sur plusieurs pratiques telles que la formation, l'évaluation, la promotion etc

D'après notre analyse, nous avons conclu que la direction de l'IAP a mis en place une politique de formation très intéressante avec une disponibilité de plusieurs types de formation, qui sont destinés à toutes ces catégories socioprofessionnelles, ce qui est un avantage pour les deux parties, cela permet à l'entreprise d'avoir un personnel très qualifié et qui est toujours capable de faire face aux évolutions de son environnement. D'autre part, cela permet aux agents de renouveler leurs connaissances et compétences afin de y faire face aux exigences de leurs postes.

En deuxième lieu, le système de promotion et mis en doute en terme d'évaluation ou une bonne partie des répondants affirment de ne pas être évalués avant chaque promotion, par contre une majorité affirme qu'il est satisfait de l'évaluation de leur supérieure hiérarchique, ce qui peut jouer en faveur de l'entreprise, ainsi que la durée d'obtention des promotions peut aller jusqu'à cinq ans ce qui peut influencer sur le rendement des agents et les mettre en situation de plafonnement.

À cet effet, on a constaté l'existence d'une faille au sein du système d'information ressources humaines (SIRH) qui est un problème qui devrait être résolu par les dirigeants de l'IAP, afin de rendre plus efficace et rendre l'information accessible pour tout le monde.

Au final, nous pouvons annoncer que la gestion des carrières au sein de l'IAP n'est pas à la hauteur des attentes et ambitions de leurs agents, résultat qui était approuvé par les résultats de notre enquête par questionnaire, de ce fait la direction de l'IAP devrait donner plus d'importance à cette pratique qui peut être un élément clé de développement de ces agents aussi de celui de l'organisation.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- BLODIN. Sekiou « gestion des ressources humaines » 02^{ème} Édition. De boeck. Belgique 2007
- CADIN Loic, Francis Guérin « la gestion des ressources humaines » ,03ème édition, Dunod, Paris 2010
- CADIN , GUERIN, PIGEYRE , PRALONG pratique et éléments de théorie gestion des ressources humaines 4 eme édition, Dunod , Paris 2012
- CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson. Éducation, France 2008
- CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000
- GRAWITZ Madeleine, « méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2001
- GUERRERO Sylvie « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » 3^{ème} édition, Dunod, paris 2014
- JACQUES Egalens – Alain Roger, master ressources humain, seconde Edition
- L-DOLAN Shimon, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002
- L-DOLAN Shimon, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 4^{ème} Edition Renouveau Pédagogique INC ,2008
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », Dunod, 06^{ème} édition, paris, 2005
- PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines» 21^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016
- PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines» 14^{ème} Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout2013
- PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » Vuibert, 11eme édition, paris 2003

- PERETTI Jean-Marie « gestion du personnel » 02^{ème} Edition, Vuibert gestion, paris, 1998
- S-GUERIN, T.Saba, T.wils « gérée l'étape fin des carrières », gestion 2000, 199

Mémoire

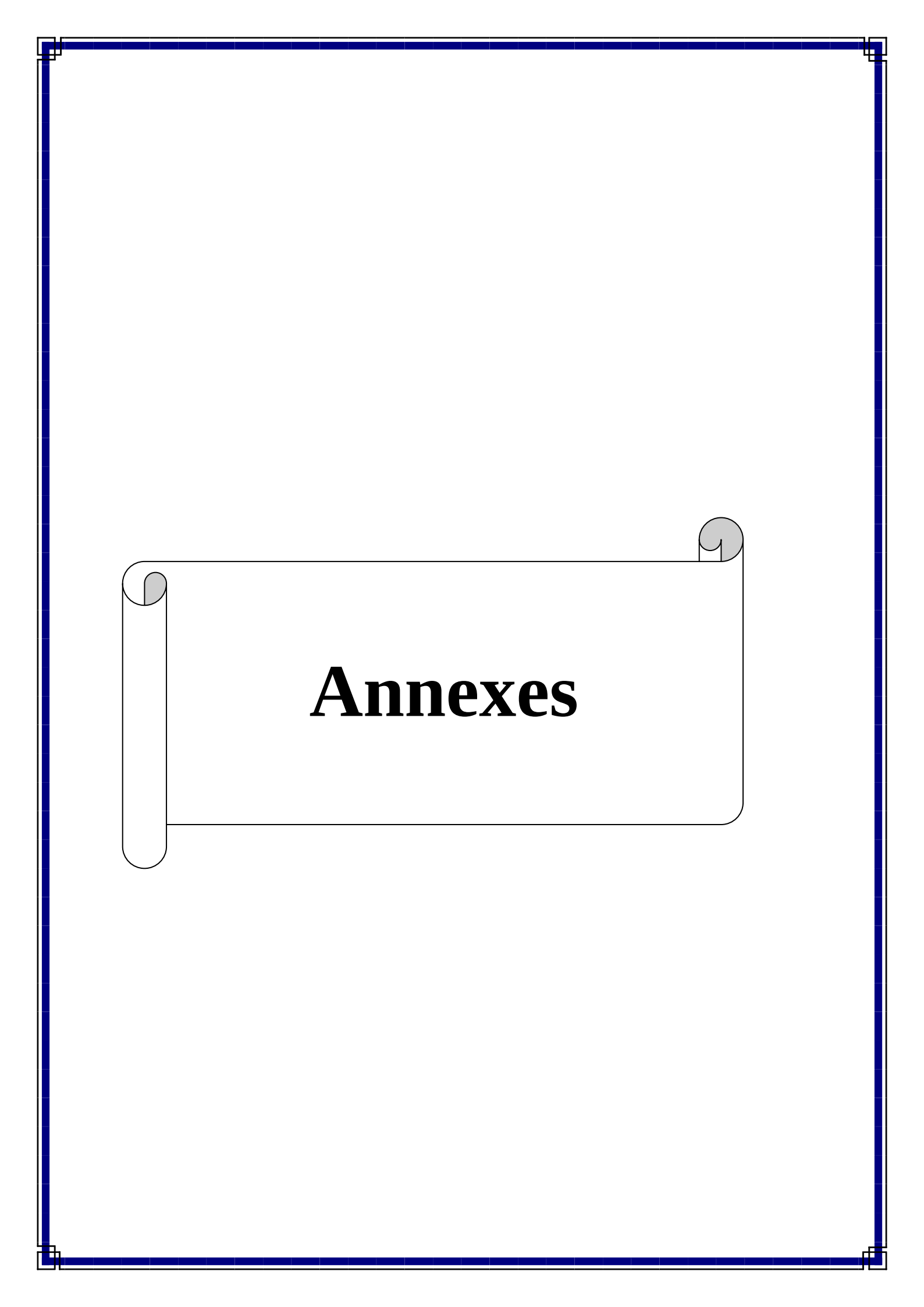
- AMROUCHI Souhila, M^{elle} MOUHOS Sadika, « Gestion des carrières des cadres : étude pratique caisse nationale des retraites agence de Bejaia » mémoire master université A .mira Bejaia 2014
- Ezzedine M'barek « Mobilité professionnelle externe et développement des compétences » mémoire de master, Institut supérieur de gestion de Tunis 2013

Webographies

<https://fr.slideshare.net/mbez1000/dveloppement-des-comptences-et-mobilit-professionnelle>
www.digischool.com

Autres ressources documentaire

Document internes à l'IAP Boumerdès



Annexes

Annexe 1

Sujet : gestion des carrières

Dans le cadre de la préparation de mémoire du fin d'études pour l'obtention de diplôme MASTER II en science de gestion option gestion des ressources humaines, du thème intitulé « gestion des carrières enjeux et finalités ». On vous prie Mmes, Monsieur de bien vouloir de participer et répondre aux questions posées ci-dessus afin de nous aider à enrichir notre travail. Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

Données personnelles

- 1) Sexe : Homme ☐ Femme ☐
- 2) Classe d'âge : 20 - 30 ans ☐
30 - 40 ans ☐
40 - 50 ans ☐
Plus de 50 ans ☐
- 3) Niveau d'instruction : Primaire ☐ Secondaire ☐
Moyen ☐ Universitaire ☐
- 4) Catégorie professionnel :
- Cadre supérieur ☐
- Cadre ☐
- Maitrise ☐
- 5) Années d'anciennetés au sein de l'organisation :
- Moins de 05 ans ☐ 10 - 15 ans ☐
05 – 10 ans ☐ 15 ans et plus ☐

6) Type de contrat : CDD ☐ CDI ☐

Axe I : recrutement

1) Comment été vous recruter dans votre entreprise :

ANEM ☐

Annonce ☐

Sélection directe ☐

Autre ☐

2) Comment avez-vous accéder à ce poste actuel :

Mutation interne ☐

Bourse d'emploi ☐

Recrutement externe ☐

3) Sur quel critère êtes-vous choisi pour ce poste ?

Diplôme ☐

Expérience ☐

Recommandation ☐

Autre ☐

4) Le poste que vous occupée correspond-t-il à vos compétence ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquer

5) Pendant la période d'essai qui s'occupe de votre intégration ?

Supérieur hiérarchique ☐ Service personnelle ☐

Collègue de même service ☐ Autre ☐

Axe II : Formation

1) Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui : combien de fois ?

2) De quel type s'agit-il cette formation ?

Formation spécialisé ☐

Recyclage ☐

Perfectionnement ☐

3) Comment vous étiez choisi pour cette formation ?

Demande individuelle (sur votre demande) ☐

Décision Hiérarchique ☐

Dans le cas de votre demande individuelle

4) D'après vous, en quoi de formation contribue tel mieux ?

Développement de vos compétences ☐

Promotion ☐

L'augmentation de votre salaire ☐

Évolution de vos carrières ☐

5) Quelle est votre estimation sur cette formation ?

Efficace ☐

Moyen ☐

Faible ☐

Justifier.....

Axe III : promotion

1) Depuis votre recrutement avez-vous occupé les postes suivants ?

Chef de service ☐

Chef de département ☐

Direction adjoint ☐

2) Depuis votre recrutement vous avez changé de poste ou obtenu une promotion ? dans chaque :

02 à 03ans ☐

03 à 05ans ☐

05 à 07ans ☐

3) Combien de promotion avez-vous obtenue ?

Jamais ☐

02 ☐

01 ☐

03 et plus ☐

4) Êtes-vous soumis une évaluation avant chaque promotion ?

Oui ☐

Non ☐

5) Êtes-vous satisfait de l'évaluation de votre supérieur hiérarchique ?

Oui ☐

Non ☐

Expliquez

.....

Axe VI : Gestion des carrières

1) Êtes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?

Très satisfait ☐

Peu satisfait ☐

Moyennement satisfait ☐

Pas satisfait ☐

2) La direction de « IAP » s'occupe telle de l'évolution de votre carrière ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui : cette évolution est du a ?

La formation ☐

Les séminaires ☐

La promotion ☐

L'ancienneté ☐

3) Êtes-vous satisfait de la façon dont l'entreprise gère votre carrière ?

Oui ☐

Non ☐

4) Êtes-vous informer sur les opportunités de la carrière ?

Oui ☐

Non ☐

5) Que ce qu'il vous encourage à prolonger votre carrière au sien de « IAP » ?

Commentez

.....

Avez-vous quelques choses à ajouter qui peut nous aider à la réalisation de notre travail de recherche ?

Merci

Annexe 2

Tableau n°01 : Présentation des échantillons selon le sexe

Le sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	11	41%
Femme	16	59%
Total	27	100%

Tableau n°02: Présentation des échantillons des interroger selon la classe d'âge

Classe d'âge	Fréquence	Pourcentage
20 – 30 ans	09	33%
30 – 40 ans	12	45%
40 – 50 ans	06	22%
50 et plus	00	00%
Total	27	100%

Tableau n°03 : La figure ci-dessous représente l'échantillon des interroger selon la catégorie professionnelle :

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	01	04%
Cadre	13	48%
Maitrise	13	48%
Total	27	100%

Tableau n°04 : Représentation des échantillons selon l'année d'ancienneté

Année d'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 05ans	11	40%
05 – 10ans	05	19%
10 – 15 ans	05	19%
15 ans et plus	06	22%
Total	27	100%

Tableau n°05 : Les critères d'acquisition du poste au sein de l'IAP :

Critère d'accédé au poste	Fréquence	Pourcentage
Mutation interne	08	30%
Bourse d'emploi	02	07%
Recrutement externe	17	63%
Total	27	100%

Tableau n°06 : les critères de sélection du poste dans l'IAP

Critère de sélection du poste	Fréquence	Pourcentage
Diplôme	21	58%
Expérience	11	30%
Recommandation	02	06%
Autre	02	06%
Total	36	100%

Tableau n°07 : La correspondance entre compétence et poste occupé

Les postes occupés correspondent à la compétence	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	93%
Non	02	07%
Total	27	100%

Tableau n°08 : L'intégration des nouvelles recrues

Occupation de l'intégration	Fréquence	Pourcentage
Supérieur hiérarchique	12	39%
Collègue de même service	14	45%
Service personnelle	04	13%
Autre	01	03%
Total	27	100%

Tableau n°09 : Bénéficiassions de formation

Bénéficiassions d'une formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	23%	85%
Non	04%	15%
Total	27	100%

Tableau n°10: Nombre de formation effectué

Nombre de formation effectué	Fréquence	Pourcentage
01 à 03 fois	10	43%
03 à 06 fois	07	30%
06 et plus	06	27%
Total	23	100%

Tableau n°11 : Sélection pour la formation

Critère de demande de formation	Fréquence	Pourcentage
Demande individuelle	14	40%
Décision hiérarchique	19	54%
Pas de réponse	02	06%
Total	27	100%

Tableau n°12 : Occupation des postes organique au sein de l'IAP

Occupation des postes suivant	Fréquence	Pourcentage
Chef de service	04	17%
Chef de département	02	07%
Direction adjoint	01	03%
Non	04	14%
Pas de réponse	18	62%
Total	29	100%

Tableau n°13 : Durée d'obtention de promotion

Durée d'obtention de promotion	Fréquence	Pourcentage
02 à 03 ans	04	15%
03 à 05 ans	08	30%
05 à 07 ans	05	18%
Non	10	37%
Total	27	100%

Tableau n°14 : Une évaluation avant chaque promotion

Évaluation avant chaque promotion	Fréquence	Pourcentage
Oui	05	19%
Non	12	44%
Pas de réponse	10	37%
Total	27	100%

Tableau n°15 : Estimation des salaires sur leur parcours professionnel

Estimation sur leur parcours professionnel	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	08	30%
Moyennement satisfait	08	30%
Peu satisfait	07	26%
Pas satisfait	00	00%
Pas de réponse	04	14%
Total	27	100%

Tableau n°16 : Présente les différents critères de l'évolution de la carrière

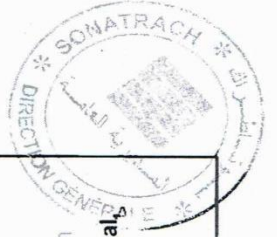
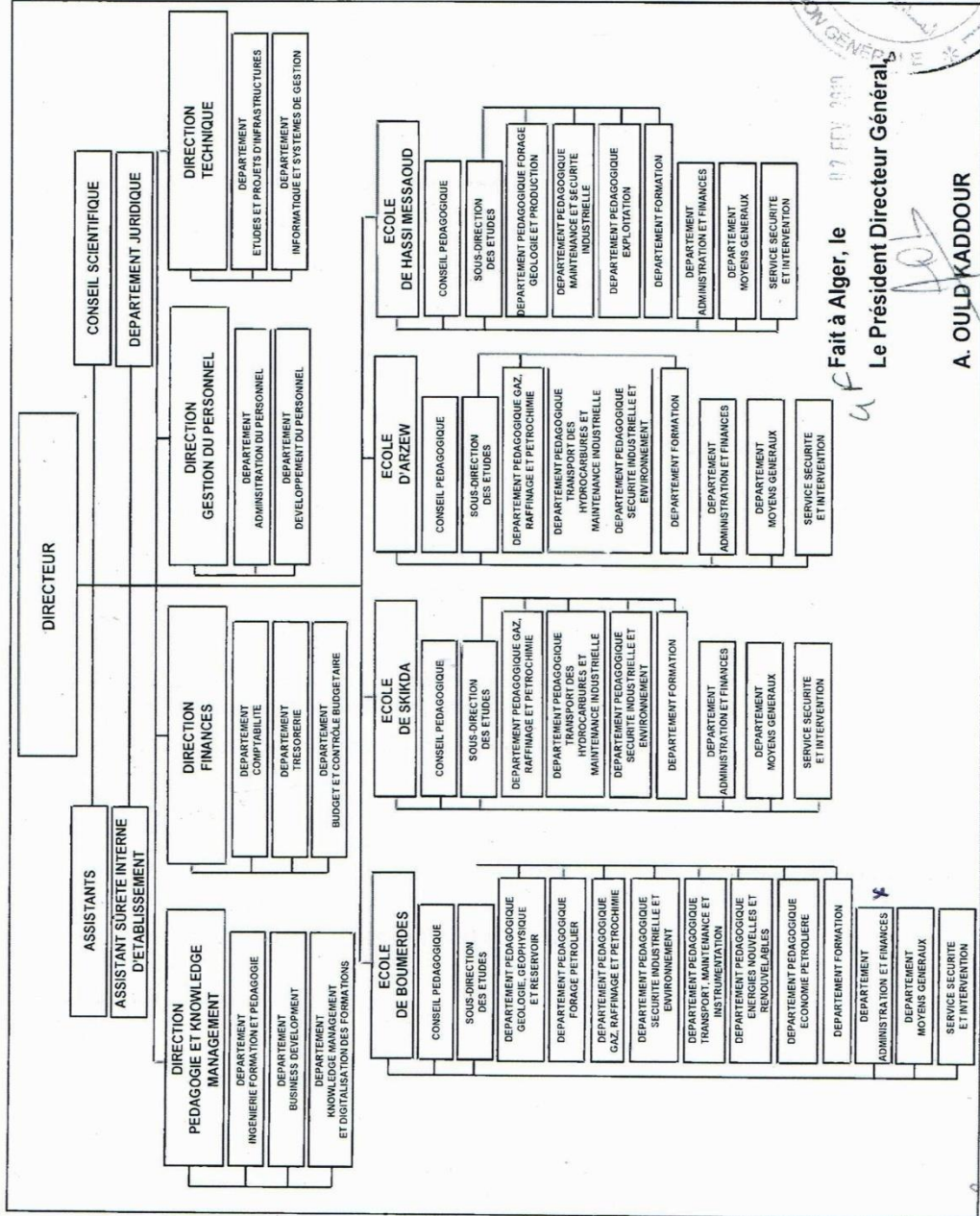
Critère d'évolution de la carrière	Fréquence	Pourcentage
Formation	09	31%
Séminaire	10	34%
Promotion	04	14%
Ancienneté	06	21%
Total	29	100%

Tableau n°17 : Information sur les opportunités de la carrière

Informations sur les opportunités de la carrière	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	41%
Non	15	55%
Pas de réponse	01	04%
Total	27	100%

Annexe 3

ORGANIGRAMME DE L'INSTITUT ALGERIEN DU PETROLE



Annexe 4



Questionnaire d'évaluation à chaud

DCP/RHU
Direction Institut Algérie du Pétrole
Direction Ecole Boumerdès

Intitulé de la formation : Fiscalité des Entreprises
Organisme Formateur : SMA ORAN
Date(s) : du 15/06/2019 AU 21/06/2019
Lieu : Oran
Nom & Prénom : DIB Kaddour
Fonction : Chef de Service Finance et Comptabilité
Direction / Service : EBM

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes.

Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait 2. Peu satisfait 3. Satisfait 4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation				
Adaptation du contenu à votre niveau			x	
Conformité du contenu à ce qui était prévu				x
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				x
Equilibre entre les parties théorique et pratique				x
Exercices, études de cas, jeux de rôles				x
Les supports pédagogiques			x	
2. Le formateur				
Maîtrise du thème				x
Gestion du temps				x
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				x
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				x
Implication des participants				x
3. Environnement et Logistique				
Accueil			x	
Organisation			x	
Salle de formation/équipements				x
Hébergement				x
Restauration				x
4. Groupe				
Homogénéité du groupe			x	
Intensité des échanges dans le groupe et participation			x	
5. Appréciation globale				
Information préalable sur le contenu de la formation			x	
Atteinte des objectifs de la formation			x	
Durée de la formation		x		
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation			x	

Annexe 5



MANAGER (Chef de Service et plus)

**EXERCICE
2018**

Matricule :

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Organise le travail au sein de sa structure de façon à réaliser le plan de charge et à produire régulièrement la quantité de travail requise, en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, optimise son travail, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et fait appliquer toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Recherche et introduit de nouvelles pratiques professionnelles, méthodes et procédures.		
Organise et assure le développement professionnel de ses équipes.		
Pilote l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Assure la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles		
Engage fortement ses équipes dans la réalisation des objectifs		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses équipes		
Possède un leadership efficace, entraîne ses équipes à améliorer leurs performances, et encourage l'innovation		
Sait motiver ses équipes, est équitable dans l'évaluation et la reconnaissance des performances		
Incite et sensibilise ses équipes à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Annexe 6



CADRE & CADRE SUPERIEUR

**EXERCICE
2018**

Matricule :

A- Performances

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

B- Comportements

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

Annexe 7



MAITRISE & EXECUTION

EXERCICE
2018

Matricule :

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste		
Produit régulièrement la quantité de travail requise		
Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis		
Connaît, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail		
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler		
Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie		
TOTAL	/30	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Est toujours à l'heure et peu absent		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles		
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité		
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie; partage l'information dans son équipe		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste		
TOTAL	/30	



Table des matières

TABLE DES MATIERES

Remerciement	i
Dédicaces	ii
Liste des abréviations.....	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures.....	v
 Introduction générale	 01
 Chapitre I : La gestion des carrières un élément fondamental dans le domaine de la GRH	 05
Introduction	05
 Section 01 : Aperçue sur la gestion des ressources humaines	 05
1. la gestion des ressources humaines.....	06
1.1 Définitions de la gestion des ressources humaine.....	06
2. historique des ressources humaines	06
3. Les activités rattachées à la gestion des ressources humaines.....	07
4. Les objectifs de la GRH.....	08
5. Le renouvellement de la gestion des ressources humaine.....	08
5.1 L'approche contingente de la GRH.....	08
5.2 Les grands défis.....	09
5.3 Les logiques de réponse.....	11
6. Les model de la gestion des ressources humaine.....	14
6.1 Le modèle traditionnel.....	14
6.2 Le modèle des relations humaines	14
6.3 Le modèle de la gestion moderne des ressources humaines.....	14
6.4 Le modèle de la gestion stratégique.....	14
7. Fonction des ressources humaine.....	14
7.1 Présentation de la fonction des ressources humaines.....	15
7.1.1 Les missions de la fonction des ressources humaine.....	15
7.2 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.....	17
 Section 02 généralités sur la gestion des carrières	 19
1. Définition, étapes et ancrs des carrières.....	20
1.1 Définition de la gestion des carrières.....	20
1.2 Les étapes de la carrière.....	20
1.3 Les ancrs de la carrière.....	21
 2. Les acteurs et outils de la gestion des carrières.....	23
2.1 Les acteurs de la gestion des carrières.....	23
2.2 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières.....	25

2.2.1	Les outils de suivi de l'évolution des salaires par l'entreprise.....	25
2.2.2	Les outils d'accompagnement des projets des salaires.....	39
3.	La mobilité professionnelle.....	30
3.1	Définition de la mobilité professionnelle.....	30
3.2	Politique de mobilité.....	30
3.3	Les formes de mobilité.....	31
4.	Importance et objectif de la gestion des carrières.....	33
4.1	Importance de la gestion des carrières.....	33
4.2	Les objectifs de la gestion des carrières.....	34
	Conclusion.....	35
	Chapitre II : pratiques et défis de temps de la gestion des carrières.....	36
	Introduction.....	36
	Section 01 : pratique de la gestion des carrières.....	36
1.	la pratique de recrutement	36
1.1	Définition de recrutement.....	36
1.2	Les objectifs de recrutement.....	37
1.3	Les étapes de processus de recrutement.....	38
1.3.1	définition de besoin.....	39
1.3.2	la recherche de candidat.....	40
1.3.3	la sélection de candidat.....	41
1.3.4	la concrétisation.....	42
2.	La formation et développement des compétences.....	44
2.1	Définition de la formation.....	44
2.2	Les objectifs de la formation.....	44
2.3	Le plan de formation.....	45
2.4	Les types de formation.....	45
2.5	Les outils d'usage pour détecter les déficits de compétences.....	46
2.6	Les modèles de la formation.....	47
2.7	Les outils de la formation et du développement professionnel.....	47
2.8	Les facteurs clés de succès de la formation.....	48
3.	La promotion professionnelle	48
3.1.	Définition de la promotion professionnelle.....	48
3.2	Les objectifs de la promotion professionnelle.....	49
3.3	La politique de promotion.....	49
3.4	Les filières promotionnelles.....	50
3.5	types de promotion.....	50
3.6	Les outils permettant d'identifier les personnes susceptibles d'être promues	51

Section 02 : défis de temps de la gestion des carrières	52
1 La gestion des débuts de carrière	52
1.1 Gestion des jeunes diplômés nouvellement embauché	53
1.2 Tableau des pratiques de la gestion de début de carrière	53
2 Plafonnement de carrière	54
2.1 Définition de plafonnement	54
2.2 Les types de plafonnement de carrière	54
3. La gestion l'étape de fin de carrière	57
3.1 Les aspirations des salariés en fin de carrière	57
3.2 Les implications du sentiment de fin de vie professionnelle	59
Conclusion	60
 Chapitre III : La gestion des carrières au sein de L'IAP Boumerdès	61
Introduction	61
 Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	61
1.1 Historique de SONATRACH	61
1.2 Missions de la SONATRACH	62
2. Présentation de l'institut algérien de pétrole IAP	63
2.1 Historique de l'IAP	63
2.2 Développement et évolution de la formation à l'IAP	64
2.3 L'IAP pour objectifs	64
2.4 Mission essentielles de l IAP	64
2.5 L'organisation de l'institut Algérien du Pétrole « IAP»	66
2.6 Missions de l'École de Boumerdès	66
2.7 Organigramme de l'institut algérien du pétrole	67
3. Méthodologie de recherche	68
 Section 2 : pratiques de la gestion des carrières au sein de l'IAP	69
1. Le recrutement au sein de l'IAP	69
1.1 détection de plan de recrutement	69
1.2 type de recrutement	69
1.3 le recrutement interne	69
1.4 le recrutement externe	70
2. La formation professionnelle	72
2.1 Objectifs de formation	72
2.2 Les types de formation	75
2.3. Besoin de formation	75
2.4. Elaboration le plan de formation	75
2.5. Evaluation de la formation	77
3. La promotion professionnelle	77
3.1 Les types de promotion	77
3.2 L'application de l'avancement	78

3.3	Les modalités de mise en œuvre de la promotion.....	78
-----	---	----

Section 3 : L'analyse des données et interprétation des résultats.....81

1.	Premier axe : Présentation des données personnelles.....	81
2.	Deuxième axe : Présentation des critères de recrutement.....	85
3.	Troisième axe : La formation.....	88
4.	Quatrième axe : La promotion.....	92
5.	Cinquième axe : gestion des carrières..... ;.....	96

Synthèse des données	101
----------------------------	-----

Conclusion	103
------------------	-----

Conclusion général.....	104
-------------------------	-----

Bibliographie.....	106
--------------------	-----

Annexes

Résumé

L'objet de ce travail est d'étudier la pratique de la gestion des carrières ses enjeux et finalités. Pour le réaliser notre recherche, nous avons mis l'accent sur l'importance accordée ce sujet au sein de l'institut algérien de pétrole ainsi l'impact du système de la gestion des carrières de cette entreprise sur l'acquisition, le développement et la fidélisation et conservation des compétences.

Nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'institut algérien du pétrole boumerdes auprès de 27 échantillons. A partir des résultats obtenue nous nous somme arrivé a dire que cet institut dispose d'une politique de recrutement et formation forte en terme de finalité et une politique de gestion des carrières insuffisante en terme de promotion et de système d'évaluation ainsi que une insuffisance en terme de diffusion de l'information ce qui représente un faille dans le système d'information de l'organisation.

L'IAP doit donc mettre l'accent sur ces points afin de combler les lacunes en termes de gestion des carrières est perfectionné la performance de ses ressources humaines.

Mots clé : la carrière, la formation, promotion, évaluation, système d'information, performance

Abstract

The purpose of this work is to study the practice of career management its stakes and purposes. To carry out our research, we emphasized the importance given to this subject within the Algerian Petroleum Institute as well as the impact of the system of career management of this company on acquisition, development and loyalty. And retention of skills We did a practical internship at the Algerian oil institute boumerdes with 27 samples. Based on the results obtained we have come to say that this institute has a strong recruitment and training policy in terms of purpose and a policy of career management insufficient in terms of promotion and evaluation system as well a lack of information dissemination, which is a flaw in the organization's information system. The IAP must therefore focus on these points in order to fill the gaps in terms of career management is improved the performance of its human resources.

Keywords: career, training, promotion, evaluation, information system, performance