

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

LA GESTION DES CARRIERES

**COMME LEVIER STRATEGIQUE DE LA MODERNISATION
DES PRATIQUES Ressources Humaines
CAS DE LA SONATRACH**

Présenté par : AIT RAMDANE Sana

Encadré par : Pr MESSAID Hasna Amina

ANNEE 2012/2013

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

LA GESTION DES CARRIERES

**COMME LEVIER STRATEGIQUE DE LA MODERNISATION
DES PRATIQUES Ressources Humaines
CAS DE LA SONATRACH**

Présenté par : AIT RAMDANE Sana

Encadré par : Pr MESSAID Hasna Amina

ANNEE 2012/2013

- Résumé -

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

Dans cette perspective ce travail de recherche porte sur l'étude de La gestion des carrières comme levier stratégique de la modernisation des pratiques Ressources Humaines. En prenant le cas de la SONATRACH qui tente à revoir sa politique ressources humaines depuis 2006 en s'appuyant sur le nouveau système de rémunération comme aspect du système de la gestion des carrières et qui englobe à la fois le modèle rôles/contributions et le Système Management de la Performance. En effet cette nouvelle perspective représente un levier important pour améliorer en profondeur et de façon durable les pratiques professionnelles et donc réussir la modernisation de la gestion des ressources humaines.

La problématique de la gestion des carrières a suscité des débats importants, notamment, où la notion de carrière change de vision. En effet, dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-ascendant, au sein d'une même structure) qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression. Toutefois, les nouvelles réalités font davantage référence à un mouvement multidirectionnel, hors limite d'une seule organisation, marqué par la suppression des paliers hiérarchiques et l'incertitude professionnelle (vertical-descendant ou latéral).

Pour cela, d'un point de vue méthodologique, nous avons privilégiés d'adopter une double approche : conceptuelle et empirique, par laquelle nous allons se référer aux modèles théoriques pour analyser et traiter les données empiriques qui ont été recueillie par le biais de l'observation exploratoire, la comparaison et les entretiens. Où les résultats de l'étude vont être détaillés tout au long de ce travail de recherche.

Les mots clés : la carrière, la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières, le système de la gestion des carrières, le management de la performance, la SONATRACH.

- Summary -

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

In this context this research focuses on the study of the career management as a strategic lever for modernizing Human Resources practices. Taking the case of SONATRACH trying to review its human resources policy making since 2006 based on the new remuneration system as part of the system of career management and includes the model roles / contributions and System Performance Management. In fact, this new perspective is an important lever for improving deep and sustainable working practices and thus achieves the modernization of human resources management.

The issue of career management has generated considerable debate, particularly where the concept of career change vision. Indeed, in the traditional view, the career is in a unidirectional movement (vertical-upward within a single structure) that provides security, stability, continuity and progression. However, the new realities refer more to a multidirectional movement, out of range of a single organization, marked by the removal of levels hierarchical and professional uncertainty (vertical-down or side).

For this purpose, a methodological point of view, we preferred to adopt a dual approach: conceptual and empirical, by which we will refer to theoretical models to analyze and process the empirical data that have been collected through the exploratory observation, comparison and interviews. Indeed, the results of the study will be detailed throughout this research.

Keywords: career, human resource management, career management, the system of career management, performance management, SONATRACH.

- التلخيص -

في السياق الحالي للعولمة، وعدم اليقين وشدة المنافسة، فإنه من المفيد أن نلاحظ أنه في المدى الطويل، أهم مصدر للميزة التنافسية تتأسس على العنصر الذي قد يكون الأكثر تجاهلاً حتى الآن: وهي الموارد البشرية. تسيير هذه الأخيرة يجب أن يكون مؤهلاً للإجابة على المتطلبات السياقية وبالتالي تظهر الحاجة إلى نظام إدارة الحياة الوظيفية. إذ إن سوى في هذا المستوى نجد المرونة وسرعة الاستجابة اللازمة لإدارة عواقب التغيير النوعي والكمي التكنولوجية أو الاقتصادية.

وفي هذا المنظور يرتكز هذا البحث على دراسة إدارة الحياة الوظيفية كأداة استراتيجية لتحديث ممارسات الموارد البشرية. وقمنا بدراسة حالة سونا طراك التي تسعى منذ سنة 2006 لإعادة النظر في السياسات المتعلقة بالموارد البشرية على أساس نظام الأجور الجديد كجزء من نظام إدارة الحياة الوظيفية ويشمل كلا من "نموذج أدوار/المساهمات" و "إدارة نظام الكافات".

في الواقع، هذا المنظور الجديد هو حيز هام لتحسين بعمق وبصفة مستدامة ممارسات العمل وبالتالي تحقيق تحديث إدارة الموارد البشرية.

وقد خلقت اشكالية إدارة الحياة الوظيفية جدلاً كبيراً، خاصة حيث مفهوم الحياة الوظيفية متغيرة الرؤية. فحسب وجهة النظر التقليدية، الحياة الوظيفية تقتصر في حركة أحادية الاتجاه (تطور عمودي تصاعدي ضمن مؤسسة واحدة) التي توفر الأمن والاستقرار والاستمرارية والتقدم. ومع ذلك، فإن الواقع الجديد يشير أكثر إلى حركة متعددة الاتجاهات، خارج واحدة، والتي تمثلت في إزالة الغموض و الحواجز المهنية (عمودي تنازلي أو جانبي)

ومنه حسب وجهة النظر المنهجية، فضلنا الاعتماد على نهج مزدوج: النظرية والتجريبية، بحيث سنستدل على نماذج نظرية لتحليل ومعالجة البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال الملاحظة، والمقارنة والمقابلات. إذ سيتم تفصيل نتائج الدراسة طوال هذا البحث.

كلمات البحث: الحياة الوظيفية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الحياة الوظيفية، نظام إدارة الحياة الوظيفية، نظام إدارة الأداء، سونا طراك.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir permis de m'investir dans mon travail avec autant de conviction, et de foi profonde.

Le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apportés leur soutien.

Je tiens tout d'abord à remercier vivement mon encadreur Mme MESSAÏD qui a fait preuve d'une grande disponibilité malgré ses responsabilités.

Par ailleurs je n'omets pas d'adresser un grand merci à MR KHEROUF FOUAD, qui m'a constamment aiguillée et vivement encouragée et qui n'a ménagé aucun effort pour me prêter toute l'aide et l'assistance voulue et m'a permis de réaliser mon travail.

Je témoigne aussi toute ma gratitude et mes sincères reconnaissances à mes deux tuteurs MR KETTEB ET MR SEMMAR et à mes deux collègues IMENE et DJILALI ainsi qu'à l'ensemble de personnel de la Division Production SONATRACH.

Sans oublier le soutien moral combien précieux de ma famille mes amis par leurs contributions et leur patience.

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
N°1	Définition des concepts clés	7
N°2	Répartition de l'effectif selon le statut	19
N°3	Répartition de l'effectif selon CSP	20
N°4	Répartition de l'effectif selon le niveau de formation	21
N°5	Répartition de l'effectif par sexe	22
N°6	Répartition de l'effectif par âge	24
N°7	Répartition de l'affectif par ancienneté	26
N°8	Comparaison des réalisations 2011/ 2012	27
N°9	Comparaison entre carrière traditionnelle et carrière nomade	53
N°10	Comparaison entre réalité d'aujourd'hui et demain avec le modèle	66
N°11	Typologie des rôles	66
N°12	Les axes de contribution	67
N°13	Les niveaux de contribution	67
N°14	L'évaluation de la performance	73
N°15	La valeur ajoutée du modèle pour le salarié et le manager	77
N°16	Comparaison entre les deux Agents du 1 ^{er} cas	80
N°17	Comparaison entre les deux Agents du 2 ^{ème} cas	81
N°18	Caractéristiques socio professionnelles des interviewers	85

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
N°1	Le système de gestion des carrières	8
N°2	Histogramme de la répartition de l'effectif selon le statut	20
N°3	Histogramme sur la répartition de l'effectif selon CSP	21
N°4	Secteur sur la répartition de l'effectif selon le niveau de qualification	22
N°5	Histogramme sur la répartition de l'effectif par sexe	23
N°6	Histogramme sur la pyramide des âges de l'ensemble du personnel	24
N°7	Histogramme sur la pyramide de l'ancienneté de l'ensemble du personnel	26
N°8	Les formes de pyramides des âges	30
N°9	Les différentes phases du cycle d'une carrière	32
N°10	Les différentes ancres de carrière	56
N°11	Nuage de mots sur l'ancien système	89
N°12	Nuage de mots sur la période transitoire	91
N°13	Nuage de mots sur le nouveau système de rémunération	93
N°14	Nuage de mots sur l'efficacité du système d'un point de vue individuel	94

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SH	SONATRACH
SMP	Système Management de la Performance
R&C	Rôle et Contribution
NSR	Nouveau Système de Rémunération
GC	Gestion des Carrières
FRA	Feuille de Route Annuelle
IFC	Initiatives Fortes de Contribution
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
PMT	Plan à Moyen Terme
PCT	Plan à Court Terme

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	02
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL	05
Section 1: Cadre conceptuel, Le système de la gestion des carrières.....	06
Section 2: Cadre méthodologique, une double approche théorique et empirique.....	11
Section 3: Cadre institutionnel, présentation de l'organisme d'accueil	14
CHAPITRE 2 : L'ANCIEN SYSTEME DE LA GESTION DES CARRIERES : RIGIDITE DES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES.....	28
Section 1: Cadrage théorique, La carrière organisationnelle.....	29
Section 2: Cadre référentiel, Une approche de la carrière anticipée.....	34
Section 3: Cadre fonctionnel, Poids des automatismes	37
Section 4: Cadre synthétique, La nécessité du changement	48
CHAPITRE 3 : LE NOUVEAU SYSTEME DE GESTION DES CARRIERES : VERS LA MODERNISATION DES PRATIQUES RH	50
Section 1: Cadrage théorique, Vers une carrière nomade	51
Section 2: Cadre référentiel, Faire plus / Faire mieux / Agir ensemble	58
Section 3: Cadre fonctionnel, le Nouveau Système de Rémunération	65
Section 4: Cadre synthétique, Levier de la modernisation des pratiques RH	76
CHAPITRE 4 : ENQUETE SUR LE TERRAIN : UNE DOUBLE APPROCHE COMPARATIVE ET QUALITATIVE.....	79
Section 1: Cadre comparatif, suivi de l'évolution des carrières selon l'ancien système..	80
Section 2: Cadre méthodologique, l'approche qualitative.....	83
Section 3: Cadre Analytique, analyse et traitements des données.....	89
Section 4: Cadre synthétique, synthèse et réflexions	96
CONCLUSION GENERALE	99
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Introduction

« Il suffit de bien juger pour bien faire,

et de juger le mieux qu'on puisse faire,

pour faire aussi tout son mieux ».

Descartes

Le contexte économique que nous vivons aujourd'hui avec les changements fréquents et rapides qui se produisent dans le monde des affaires, la mondialisation, l'économie du marché et les changements technologiques qui ont influencé sur le marché du travail, sans oublier les nouveaux modes de gestion qui arrivent autant de l'Asie que des Etats Unis : gestion participative, qualité totale, amélioration continue de la qualité, ISO-9000... Dans un tel contexte, il est utile de constater qu'à long terme, la plus importante source d'avantage concurrentiel ou de valeur ajoutée repose sur l'élément qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : la ressource humaine. C'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité des réactions nécessaires pour gérer les conséquences qualitatives et quantitatives de mutations technologiques ou économiques. En effet, Le pilotage de la carrière doit être en mesure d'anticiper les mutations économiques d'où la nécessité d'un système de gestion des carrières plus efficace, plus abouti et le plus ajusté entre les perspectives organisationnelles et les aspirations Ressources Humaines.

Dans cette perspective de la considération du potentiel humain comme la richesse principale de l'entreprise, et que le système de gestion des carrières est le moyen le plus efficace pour valoriser et préserver cette richesse, notre choix du thème de recherche qui est d'actualité s'est porté sur l'étude de La gestion des carrières comme levier stratégique de la modernisation des pratiques Ressources Humaines et nous avons pris le cas de la SONATRACH. Cette dernière tente à revoir sa politique Ressources Humaines depuis 2006 en mettant en œuvre une nouvelle politique Ressources Humaines intitulée : le projet « Amélioration et Actualisation de la politique Ressources Humaines ». En effet, nous allons étudier le système de gestion des carrières dans cette nouvelle perspective Ressources Humaines. En s'appuyant sur le nouveau système de rémunération comme aspect du système de la gestion des carrières et qui englobe à la fois : « le modèle rôles/contributions et le Système Management de la Performance » et qui représente un levier important pour améliorer en profondeur et de façon durable les pratiques professionnelles et donc réussir la modernisation de la gestion des Ressources Humaines.

Certes, ces dernières années la problématique de la gestion des carrières a suscité des débats importants, notamment, où la notion de carrière change de vision. En effet, dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-ascendant, au sein d'une même structure) qui assure la sécurité, la stabilité, la continuité et la

progression. Toutefois, les nouvelles réalités font davantage référence à un mouvement multidirectionnel, qui ne se limite pas à une seule organisation, marqué par la suppression des paliers hiérarchiques et l'incertitude professionnelle (vertical-descendant ou latéral).

Pour cela, d'un point de vue méthodologique, nous avons privilégiés d'adopter une double approche : conceptuelle et empirique, par laquelle nous allons se référer aux modèles théoriques qui dominent l'ancien et le nouveau système de gestion des carrières au sein de la SONATRACH. A savoir le modèle classique celui de la carrière organisationnelle (Arthur & Rousseau, 1996)¹. Ainsi que la nouvelle approche de la carrière proposée par ARTHUR et ROUSSEAU aux Etats-Unis (1994) de carrière « sans frontières » ou « boundaryless », notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par CADIN (1997).²

Dans ce sens, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment aligner les pratiques Ressources Humaines sur la stratégie et les enjeux de SONATRACH ?

De cette question générale découle d'autres dérivées :

- **Pourquoi l'ancien système de la gestion des carrières ne, répondant plus aux exigences du management de l'entreprise, et qu'un nouveau système s'impose ?**
- **Comment ne plus traiter séparément : salaire, management de la performance et développement professionnel ?**

Pour apporter des éléments de réponses à cette problématique et afin de cerner la réalité sur la gestion des carrières au sein de la SONATRACH nous avons retenu les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'ancien système de gestion des carrières repose exclusivement sur un système d'appréciation financière.

Hypothèse 2 : Le nouveau système permet de déployer la stratégie SONATRAH en objectifs à tous les niveaux de l'Entreprise et permet de donner du sens à l'action et de fixer de

¹ CARDIN . GUERIN . PIGEYRE. PRALONG, 2012, GRH « pratiques et éléments de théorie » ; 4^e édition ; DUNOD Paris

² CARDIN. GUERIN. PIGEYRE. PRALONG, 2012, P492 : GRH « pratiques et éléments de théorie » : 4^e édition ; DUNOD Paris.

véritables priorités, en créant au profit des managers et des collaborateurs des situations de travail motivantes.

Hypothèse 3 : Le nouveau système de la gestion des carrières est un processus annuel qui place la SONATRACH et les salariés dans une logique de récompense, promotion et motivation selon le mérite pour créer durablement de la performance.

Pour répondre aux problèmes posés et hypothèses retenues, nous avons présenté Les résultats de notre recherche sous forme de quatre chapitres :

-Un chapitre introductif évoquera les fondements conceptuels et méthodologiques à savoir : une définition des concepts clés, définition du cadrage méthodologique et une présentation de l'organisme d'accueil

-Dans le deuxième chapitre un état des lieux sera mis en avant, dont nous allons étaler l'ancienne démarche par laquelle SONATRACH avait utilisé pour gérer la carrière de ses agents. En suite, nous allons aborder le cadrage théorique qui domine ce système de gestion des carrières.

-Le troisième chapitre sera consacré au nouveau système de la gestion des carrières : En premier lieu, nous allons exposer à la fois : la nouvelle politique Ressources Humaines, le modèle rôles & contributions et le système management de la performance. En second lieu, le cadrage théorique de ce nouveau système sera mis en relief.

-A la fin, une analyse de contenu s'inscrit dans le dernier chapitre qui sera réservé au traitement des entretiens d'attitudes et d'opinions effectués avec dix cadres Ressources Humaines au sein de la Direction Production SONATRACH. Ainsi une analyse d'une étude comparative entre différents cas concernant le suivi de la carrière des agents de SONATRACH selon l'ancien système de gestion des carrières.

-Désormais une conclusion parachèvera notre travail, qui loin d'avoir la prétention d'être parfait demeure toujours perfectible.

NB : Voir en annexes la présentation générale de la structure du mémoire

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

« Quand on ne sait ce que l'on cherche,

on ne sait pas ce que l'on trouve »

Lucien Fébr

Section 1 : Cadre conceptuel : système de la gestion des carrières

Dans cette section nous allons présenter l'ensemble des connaissances théoriques ont un rapport avec le sujet de la recherche. Ces éléments vont servir de points de repères et devenir un cadre théorique dans notre mémoire.

Pendant longtemps, la Gestion des Ressources Humaines notamment la gestion des carrières a joué un rôle très limité dans l'organisation qui s'adresse à l'extérieur pour répondre aux besoins en recrutement. C'est la décennie 1960 qui a marqué l'émergence du concept : « carrière » suite à l'augmentation de la demande pour les postes hiérarchiques qui nécessite une recherche des solutions en interne comme des promotions.

Durant les décennies 1970 et 1980, Le concept a pris toute sa signification dans une perspective stratégique et le lien entre salarié et l'organisation devient une harmonisation de cheminements conjoints dans le temps. C'est l'époque de croissance mécanique et automatique et de développement des plans de carrières préétablis.

Aujourd'hui, les différentes mutations économiques et technologiques ont causé une incertitude sur la pérennité et stabilité des emplois. En effet, le salarié est devenu le seul acteur de sa carrière et le seul désignateur de son parcours professionnel personnel.

Après ce bref historique¹, nous allons clarifier certains concepts clés que nous allons les aborder durant notre travail de recherche. Il faut noter que la gestion des carrières fait appel à une vaste terminologie, que nous allons la définir dans le tableau suivant :

¹ David ALIS, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Françoise CHEVALIER, Bruno FABI, Jean-Marie PERETTI, 2011, P 398-399 : GRH, une approche internationale, 3^e édition. Paris.

Tableau N°1 : définition des concepts clés

Concept	Première définition ¹	Deuxième définition ²
Carrière	Emploi, situation, profession, travail.	Profession ou métier rattaché à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne.
Plan de carrière	Activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs.	Processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu.
Plan traditionnel de carrière	Série d'étapes préparées conjointement par l'organisation et par l'individu pour pouvoir la progression verticale d'un salarié à potentiel prometteur.	Modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation.
Carrière nomade	Plan de carrière à progression horizontale favorable à une diversité dans les expériences pour les individus ; synonyme de parcours professionnel	cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur.
employabilité	indicateur qui mesure le temps nécessaire qu'une personne « moyenne » met pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation	Cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur

Source : David ALIS, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Françoise CHEVALIER, Bruno FABI, Jean-Marie PERETTI, GRH, une approche internationale, 3^e édition, Paris 2011, P 400.

¹Peretti J.M 2011, Dictionnaire des ressources humaines, 6^e édition, Vuibert, De Boeck, Paris.

² Dion G, 1986, Dictionnaire des relations de travail, 2e édition, les Québec, presses de l'Université Laval, Québec.

1. Définition de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines peut être définie comme suit :

La GRH est une « *Appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions du personnel. Ces processus peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects de ressources humaines* ». ¹

Selon SEKIOU, la gestion des ressources humaines « *consiste en des mesures (politiques, procédures,... etc.) et des activités (recrutement, ...etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation* ». ²

D'une manière générale, on peut dire que la gestion des ressources humaines est une pratique qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines.

2. Définition de la carrière :

Avant de définir la gestion des carrières, il me semble que la notion de carrière mérite d'être expliquée.

La définition de la carrière varie d'un auteur à un autre , car selon **Hall** (1976) la carrière est « *une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées a son travail tout au long de sa vie* » ³ .

Ce théoricien, découpe les carrières en phases, en fonction de l'âge et des différents besoins générés par le développement personnel.

D'autre part, **Jean Marie Peretti** voit que la carrière est « *une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* » ⁴ .

Mais de l'autre coté , **Edgar Schein** , **Moss Kanter** et **Simon** voient que la carrière ne suppose pas forcément des changements de postes, elle peut s'exprimer, par exemple, à travers une prise d'autonomie croissante dans son emploi, en effet on peut parler de la

¹ EMERY, (Yves) et GONIN, (François), 1999, P.13 : Dynamiser les ressources humaines, Presses polytechnique et universitaire romande, Suisse.

² SEKIOU(L), BLONDIN(L), PERETTI (J.M) et autres, 1995, P.367, Gestion des Ressources, édition d'organisation.

³ Revue de Gestion des Ressources Humaines N° 47, Edition ESK 2003 P 19

⁴ J.N Peretti 2004.2005, P.219.Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert, paris.

carrière d'un médecin ou de celle d'un cadre commercial à des expériences professionnelles diverses et enrichissantes¹.

3. Définition de la gestion des carrières :

On comprend par carrière le métier, la profession rattachée à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne. Quand à la gestion des carrières c'est :

Selon **Lakhdar Sekiou** la gestion des carrières est « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible des compétences et de réussite hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, en compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications* ».²

D'autre part c'est **Jean Marie Peretti** voit que la gestion des carrières c'est « *prendre en compte à la fois pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels* ».³

En effet, gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.

4. Définition du système de la gestion des carrières :

(Amherdt 1999) définit le système de gestion des carrières comme étant « le résultat de l'intégration de la planification de carrière individuelle au processus de gestion des carrières institutionnelle. »⁴ Le système de gestion des carrières est ainsi un système qui concilie les besoins organisationnels et les aspirations des ressources humaines. Comme l'illustre la figure 1 suivante que le système de gestion des carrières est crucial dans le développement des compétences et qu'il est conditionné par les besoins organisationnels rattachés aux plans stratégiques globaux de l'organisation ainsi aux besoins individuels rattachés aux plans de carrières :

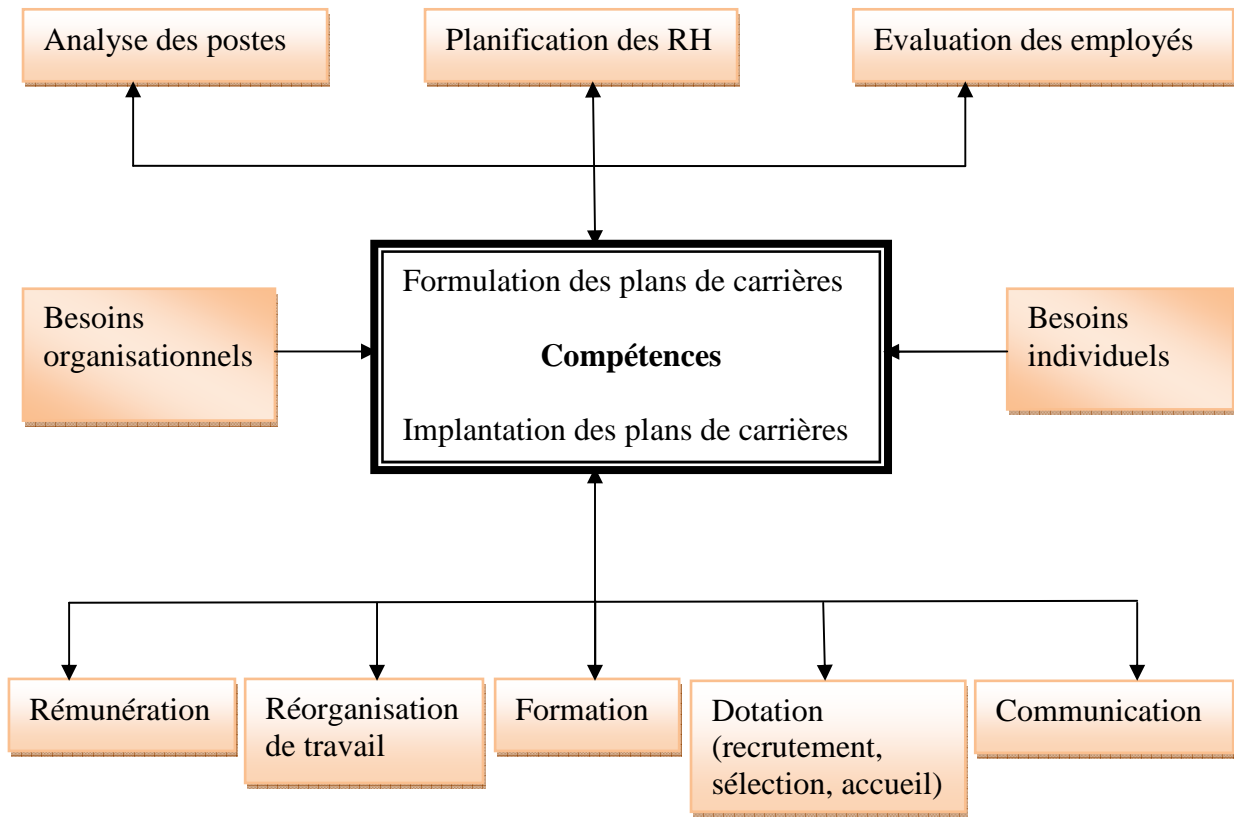
¹ « La gestion des cadres » François Dany et Yves Livian Vuibert, 1995 p58.

² SEKIOU(L), BLONDIN(L), PERETTI (J.M) et autres, Gestion des Ressources, édition d'organisation 1995, p.367.

³ J.M Peretti, 1993, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert,

⁴ Sylvie ST-Onge, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, 2004, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2e édition, Gaëtan Morin éditeur.

Figure N°1 : le système de gestion des carrières



Source : Sylvie ST-Onge, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, 2^e édition 2004.

Section 2 : Cadre méthodologique, une double approche théorique et empirique

Nous ne saurons atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés sans adopter une méthodologie qui consiste à définir l'univers de la recherche mais aussi nous indiquons, les moyens qui nous ont permis de recueillir les informations dont nous nous sommes servis et les outils d'analyse et de vérification des hypothèses utilisée pour mener bien ce travail.

1. Instruments de collecte des données

La collecte des données et des différentes informations nécessaires à la réalisation de cette étude se fait avec les outils ci-après :

- **La méthode de la recherche documentaire**

Il est important de rappeler que, la récession des écrits constitue la pierre angulaire de l'organisation systématique d'une recherche car, aucun chercheur sérieux n'ose entreprendre une recherche sans, au préalable, vérifier l'état au niveau des écrits sur le sujet investigué (Chadare, 2009).

En effet, de plus des livres personnels sur la GRH et le management des organisations, nous avons effectué des recherches documentaires, aussi bien au niveau de l'entreprise SONATRACH qu'à l'extérieur, dans les centres de documentation de la place.

Au niveau de l'entreprise, nos recherches consistent à la consultation des différents supports : Les rapports d'activités et de synthèses ; Les circulaires d'application ; Les manuels de gestion ; Les différentes revues RH ; La convention collective ; Les guides et manuels d'explication intérieurs ; Les politiques RH ; Les statuts et les registres du personnel ;

Dans les différents centres de documentation à savoir :

La bibliothèque nationale. La bibliothèque de l'ENSM. La bibliothèque de la DP SONATRACH. La bibliothèque d'EHEC (ex INC).

Les recherches nous ont permis de bien cerner la réalité sur la gestion des carrières l'objet de notre thème d'un point de vue théorique. Ainsi, la recherche sur internet qui nous a permis d'avoir une vision internationale plus large et actualisée sur notre thème. Et de faire connaissance d'avantage sur les pratiques RH dans les entreprises occidentales du secteur des hydrocarbures à savoir :

TOTAL (France). BP (Grande Bretagne). ANADARKO (USA). FCP (Canada)

✓ **La méthode d'observation exploratoire**

Pour de Ketele, "observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations".¹

Elle s'est faite au cours de notre période de stage dans la division production de SONATRACH et plus précisément au sein de direction gestion du personnel. C'est au cours de cette phase que nous avons mieux adapter le guide d'entretien, l'outil principal de la collecte de nos données.

✓ **La méthode de comparaison**

Pour E. DURKHEIM, cité par M. GRAWITZ (1979), la méthode comparative constitue une véritable "expérimentation indirecte" puisque dans l'expérimentation, l'opérateur tire également une relation entre les faits observés.²

La méthode comparative permet d'établir un lien de causalité entre les facteurs présents ou absents. La comparaison est faite entre deux cas sur la base du suivi d'évolution de carrière de plusieurs agents.

✓ **La méthode qualitative « L'entretien »**

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984).³

En effet cette enquête renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

Pour Labov et Fanshel, l'interview est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B.

Les différents types d'interviews sont :

- ✓ *L'interview libre : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien.*

¹ Hygin KAKAI, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008

² GRAWITZ, M., (1979). *Méthodes en sciences sociales*. Paris: Dalloz. p.429

³ Idem

- ✓ *L'interview dirigée : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé.*
- ✓ *L'interview semi-dirigée où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.*

L'interview peut ne pas être individuelle, elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses.¹

Pour pouvoir collecter d'avantage d'information à notre recherche, il a été nécessaire de choisir une technique d'enquête qualitative qui est l'entrevue vue que le nouveau système de gestion des carrières n'est pas encor mis en œuvre, ni décliné (il est en phase d'étude et de recherche), nous avons jugé qu'il été indispensable de s'adresser directement aux cadres qui ont à la fois travaillé sur l'ancien système de gestion des carrières ainsi qu'ils ont participé à l'étude et la mise en œuvre du nouveau système de rémunération. En effet, nous avons ciblé des éléments spécialisés en la matière.

Les interviews accordées avec des cadres en ressources humaines en face à face et en semi-dirigée. En effet, malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui va décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

2. Difficultés rencontrées :

La réalisation de cette recherche a été entachée de plusieurs difficultés. La première est liée au choix du sujet qui est un sujet difficile et très complexe mais surtout intéressant. Car il englobe tous les aspects de la GRH.

La deuxième difficulté en ce qui concerne même le choix de l'entreprise qui est en phase transitoire entre l'ancien système qui n'est pas encore totalement mis en œuvre et la remise en cause de l'ancien système qui est encore appliqué par certain aspect.

En effet certains enquêtés ont été réticents à nos enquêtes, ils ont refusé de nous fournir des informations, ce qui a retardé quelque peu la collecte des données sur le terrain. D'autres se sont réservés de fournir toutes les informations relatives à leur personnalité. Mais nous avons pu contourner ces difficultés à travers l'établissement d'un climat de confiance entre les interviewés et nous. En les rassurant du but scientifique et académique de l'enquête et de l'anonymat des déclarations pour ceux qui nous ont donné leurs noms.

¹ Idem

Section 3 : Cadre institutionnel, SONATRACH comme organisme d'accueil

1. Présentation de la SONATRACH

- **Définition de la SONATRACH**¹

SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer.

SONATRACH est la première du continent africain. Elle est classée 12^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} exportateur du GNL et de GPL et 3^{ème} exportateur du gaz naturel. Sa production globale est de 222 millions de tep en 2004. Ses activités constituent environ 30% de PNB de l'Algérie.

Sa production globale (tous produits confondus) est de **232,3 millions de tep** (tonnes équivalent pétrole) en 2005. Ses activités constituent environ 30% du Produit National brut de l'Algérie

Notons que c'est une société de grande échelle puisqu'elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe. En 2005, le chiffre d'affaires de SONATRACH s'élevait à **4 144 Milliards de Dinars**, soit environ **56 Milliards de dollars américains**.

Le siège social de la Direction Générale de SONATRACH est située au ; chemin Djenan El Malik, Hydra, Alger.

- **Objectifs, missions et plan de développement de la SONATRACH**

- ✓ **Les missions de SONATRACH :**

Classée parmi les plus grandes entreprises pétrolières mondiales, SONATRACH oriente ses actions vers des missions stratégiques telles que:

- ✓ La prospection, la recherche et l'exploitation d'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 ;
- ✓ L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;

¹ Fiche technique en annexe

- ✓ Le développement de toutes formes d'activité conjointe en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères ;
- ✓ La prise de la détention de tout portefeuille d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- ✓ L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.

- **Les objectifs de SONATRACH :**

On peut énoncer les principaux objectifs de la SONATRACH comme suit :

- ✓ Favoriser l'intégration nationale par le renforcement de la consolidation des bases industrielles ;
- ✓ Participer à des implantations industrielles et commerciales à l'extérieur afin d'être plus près du client final ;
- ✓ Diversifier ses produits ;
- ✓ Elargir son domaine d'activité ;
- ✓ Déployer les compétences et les services ;

La SONATRACH s'est fixé également des objectifs sur le plan international à savoir :

- ✓ Etre leader (passer de la deuxième à la première place) dans le domaine de la GNL (Gaz Naturel Liquéfié).
- ✓ Etre leader dans le domaine de l'exportation du Gaz Naturel, notamment par gazoducs.
- ✓ Etre leader dans le domaine de l'intégration des activités industrielles au sein de l'économie nationale et Maghrébine.
- ✓ Avoir une part de marché à préciser pour chaque produit au niveau des différents pays consommateurs (Europe, Amérique et Japon) ;
- ✓ Maîtriser et diversifier ses activités avec l'utilisation optimale de moyens et techniques de pointes en vue de promouvoir et améliorer en permanence sa notoriété et son image de marque ;
- ✓ Satisfaire les besoins nationaux croissants.

- **Plan de développement**

La réalisation du plan de développement du secteur des hydrocarbures s'articule autour de cinq axes principaux :

- ✓ L'intensification de l'effort d'exploration
- ✓ L'amélioration du taux de récupération des réserves dans les gisements actuellement en exploration.
- ✓ Le développement des gisements de gaz découvert et non encore exploités .
- ✓ L'augmentation des capacités d'exploitation du gaz naturel et pétrole.
- ✓ La réalisation d'un programme de développement des activités en aval du secteur d'hydrocarbure (Pétrochimie et raffinage).

Les principaux objectifs de ce plan de développement sont :

- ✓ La poursuite de l'augmentation des exportations de gaz naturel.
- ✓ L'augmentation sensible de la production des gisements en exploitation et en développement de nouvelles découvertes .

- **Organisation de la SONATRACH :¹**

Les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont à la base du schéma actuel organisent le Groupe SONATRACH autour de ses métiers de base, avec un renforcement des capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

Le schéma de la macrostructure de la SONATRACH s'articule en conséquence, autour de trois principales structures:

- ✓ La Direction Générale.
- ✓ Les Activités Opérationnelles.
- ✓ Les Directions Fonctionnelles.

- **La Direction Générale :**

La direction générale est organisée comme suit :

- ✓ Le Président Directeur Général ;
- ✓ Le Secrétaire Général ;
- ✓ Le Comité d'Examen et d'Orientation ;
- ✓ Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE).

¹ Nous présenterons en annexe l'organigramme structurel de la SONATRACH.

- **Les Activités Opérationnelles :**

Les activités opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en International.

Il s'agit de :

- ✓ **L'activité Amont (AMT) :**

L'Amont a en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont principalement axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.

- ✓ **L'activité AVAL (AVL) :**

L'Aval a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

Elle a pour missions essentielles: la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et les gaz industriels (Hélium et azote).

- ✓ **L'activité Transport par Canalisations :**

L'activité transport par canalisation est en charge d'acheminer pétrole brut, gaz et condensats vers les ports pétroliers, les zones de stockage du groupe et les pays d'exportation.

SOANTARCH gère un réseau de canalisation d'une longueur totale d'environ 16000 Km intégrant deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc, l'autre vers l'Italie via la Tunisie et la Sicile. Un gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne est en projet, de même qu'un gazoduc reliant directement l'Algérie à l'Espagne. Par ailleurs, une étude porte sur la construction d'un gazoduc transafricain vers le Nigeria.

- ✓ **L'activité Commercialisation**

La Commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping.

- ✓ **Le Holding International :**

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, SONATRACH International Holding Corporation (SHIC), chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

- **Les Directions Fonctionnelles :**

Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

2. Présentation de la Division Production :¹

✓ Organisation de la Division Production :

La Division Production est une des structures opérationnelles de l'Activité Amont de SONATRACH.

Elle est composée d'un siège regroupant des directions centrales à Alger et de neuf régions réparties à travers le sud du pays.

✓ Les Directions Centrales (Siège de la Division Production) :

Les directions centrales du siège de la division Production sont au nombre de huit comme suit :

- ✓ Direction Finances et Comptabilité ;
- ✓ Direction Ressources Humaines ;
- ✓ Direction Opérations ;
- ✓ Direction Approvisionnements et Transport ;
- ✓ Direction Moyens Généraux ;
- ✓ Direction Informatique ;
- ✓ Département HSE ;
- ✓ Département Audit.

✓ Les Directions Régionales :

Le siège de la Division Production coordonne ses actions avec ses neuf directions régionales :

- ✓ Hassi R'mel (HRM) ;
- ✓ Haoud Bekraoui (HBK) ;
- ✓ Hassi Messaoud (HMD) ;
- ✓ Gassi Touil (GTL) ;
- ✓ Rhoude Nouss (RNS) ;
- ✓ Tin Fouye Tabenkourt (TFT) ;
- ✓ Ohanet (OHT) ;
- ✓ Stah (STH) ;
- ✓ In Amenas (INA).

¹ En Annexe 2, vous trouverez l'organigramme structurel de la Division Production.

- **Les missions de la Division Production**

La Division Production a pour missions principales :

- ✓ Le développement et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures situés dans leur quasi-totalité dans le Sud-est Algérien ;
- ✓ La production des hydrocarbures liquides et gazeux (pétrole brut, condensât, GPL et gaz) ;
- ✓ L'exploitation et la maintenance des installations et équipements de production d'hydrocarbures et le maintien des gisements ;
- ✓ La gestion et l'exploitation des raffineries de Hassi Messaoud et In Amenas.

3. Présentation de la population de SONATRACH

2.1. Structure de l'effectif de toute la SONATRACH

La connaissance de la structure des effectifs en fonction de diverses caractéristiques (statut, CSP, fonction, sexe,...) est importante pour le système de gestion des carrières.

- **Répartition de l'effectif selon le statut :**

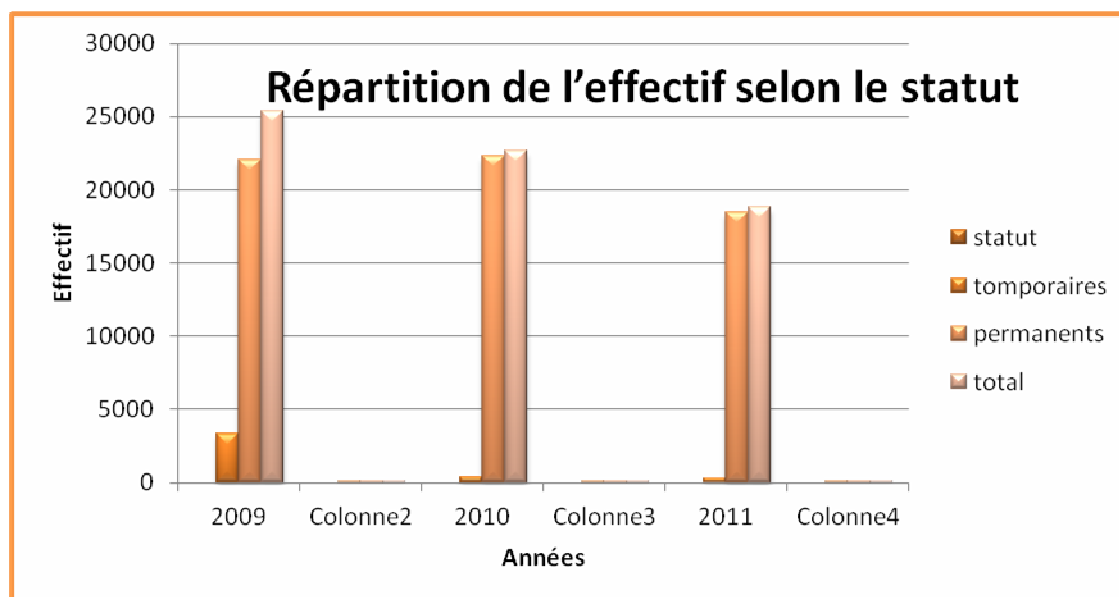
L'effectif total de SONATRACH s'élève à diminué à 18472 employés en 2011 contre 22041 en 2009 soit une différence de 3569 employé, correspondant à un taux de décroissement de (-16%)

Tableau N°2 : Répartition de l'effectif selon le statut

	2009		2010		2011	
statut	effectif	%	effectif	%	effectif	%
temporaires	3326	13%	401	2%	302	2%
permanents	22041	87%	22307	98%	18472	98%
Total	25367	100%	22708	100%	18774	1

Source : Elaboré par moi-même à partir du grand listing de l'entreprise.

Figure N°2 : Histogramme de la répartition de l'effectif selon le statut



L'effectif permanent a enregistré une diminution de 3559 employés entre 2009 et 2011, soit une dégradation de (-16%). L'effectif temporaire a enregistré une diminution de 3024 employés durant la période 2009-2011.

- **Répartition de l'effectif selon Catégories Socioprofessionnelles :**

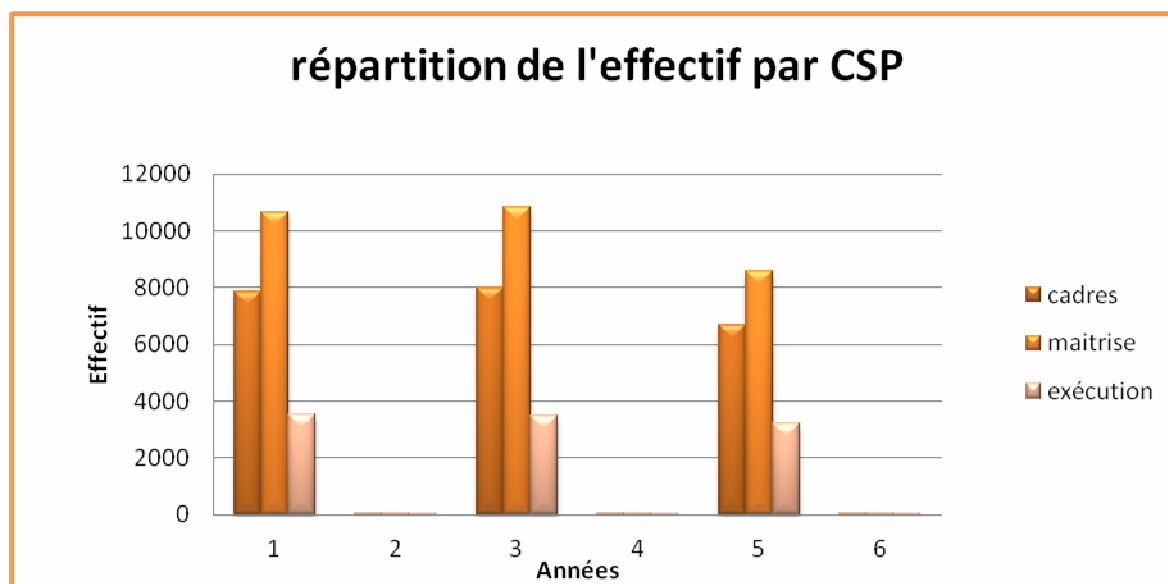
L'effectif de SONATRACH est composé de trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Tableau N°3 : Répartition de l'effectif selon CSP

Colonne1	Effectif 2009	%	Effectif 2010	%3	Effectif 2011	%5
cadres	7842	36%	7990	36%	6679	36%
maitrise	10661	48%	10836	49%	8573	46%
exécution	3538	16%	3481	16%	3220	17%
total	22041	100%	22307	100%	18472	100%

Source : Elaboré par moi-même à partir du grand listing de l'entreprise.

Figure N°3 : Histogramme sur la répartition de l'effectif selon CSP



Le nombre des cadres a diminué de 1163 employés entre 2009 et 2011, soit une diminution de (-15%). On remarque aussi que la catégorie la plus significative est la maîtrise soit 46,41% de l'effectif sont des maîtrises

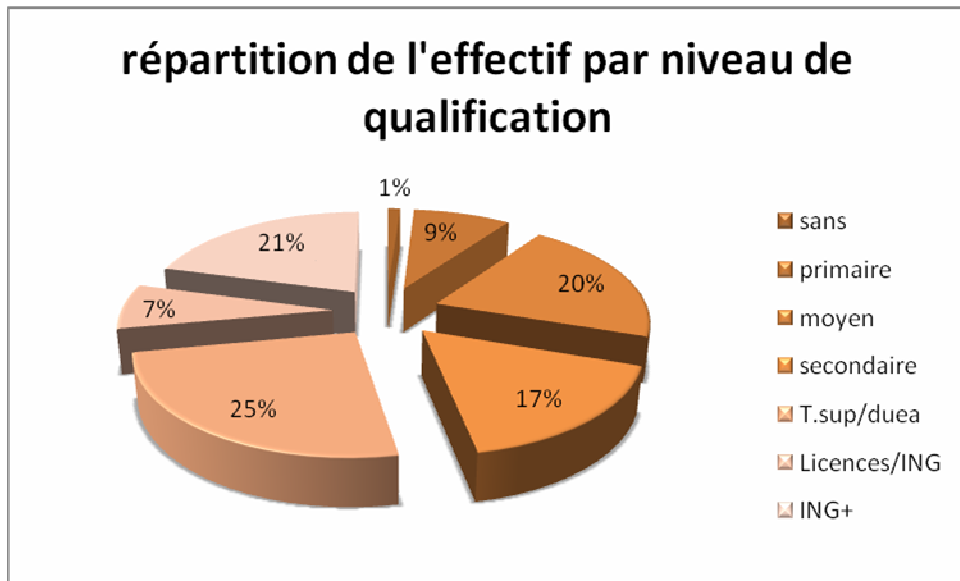
- Répartition de l'effectif selon le niveau de formation :

Tableau N°4 : Répartition de l'effectif selon le niveau de formation

Niveau de qualification	Effectif 2011	%
Sans	207	1.1
Primaire	1617	8.8
Moyen	3760	20.4
Secondaire	3075	19.5
TS/DEUA	4618	25.0
Licences/ING appliquée	1338	7.2
ING +	3818	21.0
Total	18472	100

Source : Elaboré par moi-même à partir du grand listing de l'entreprise.

Figure N°4 : Secteur sur la répartition de l'effectif selon le niveau de qualification



On remarque que sur un effectif globale de 18472 employés, 9774 ont un niveau universitaire soit un taux de 52,91%. On remarque également la diminution de deux taux de personnel sans niveau, cela montre que l'entreprise accord beaucoup d'importance au niveau d'instruction de son personnel, car c'est une entreprise de pétrole et de gaz et cela nécessite un personnel bien formé tel que des ingénieurs, licenciés, techniciens supérieurs,...

- **Répartition de l'effectif par sexe :**

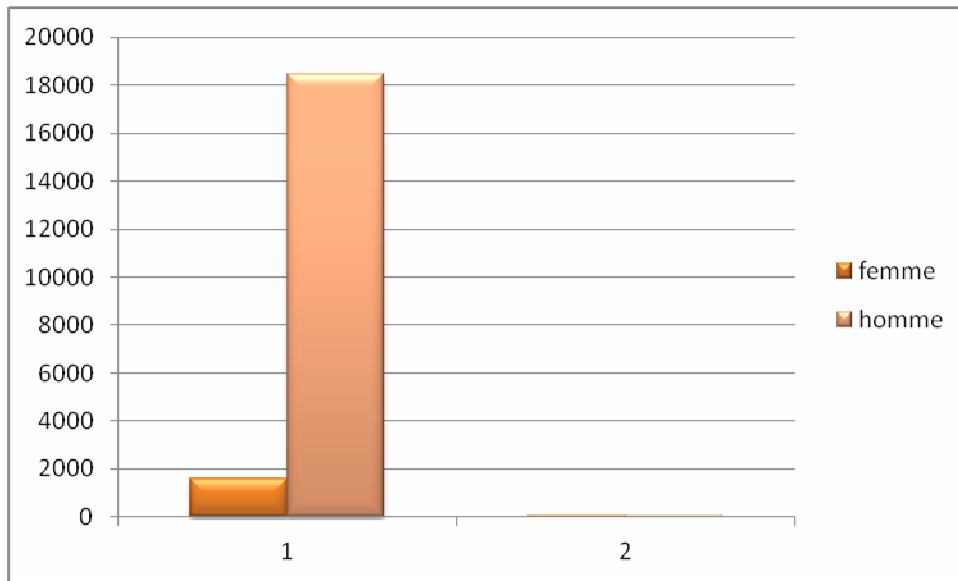
Elle présente également un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation relative au travail féminin d'une part à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'autre part.

Tableau N°5: Répartition de l'effectif par sexe

Sexe	Effectif 2011	%
Femmes	1577	8.53
Hommes	16895	91.46
Total	18472	100

Source : Elaboré par moi-même à partir du grand listing de l'entreprise.

Figure N°5: Histogramme sur la répartition de l'effectif par sexe



L'effectif féminin de SONATRACH qui est de 1557 employée, ne représente que 8.53% de l'effectif total. La proportion des femmes est encore très faible du fait que SONATRACH est une entreprise de pétrole et de gaz et que le travail sur chantier ne fait pas vraiment appel aux femmes sauf dans des cas très rares comme les architectes. On observe que le personnel féminin est surtout concentré au niveau de certaines fonctions de type administratif, social et de soutien, et dans les services du siège (secrétariat, activités sociales, ressources humaines, documentation,...) A noter que les postes de responsabilité sont occupés par des hommes.

- **Répartition de l'effectif par âge :**

A partir du registre du personnel qui comporte la date de naissance de chacun des salariés inscrits à l'effectif, il est possible de construire la pyramide des âges du personnel inscrit à une date donnée. Cette pyramide peut être établie pour l'effectif global ou pour chaque catégorie socioprofessionnelle.

- ✓ L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire du personnel. De plus l'âge a un impact important sur les comportements professionnels des agents.
- ✓ La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, et de visualiser les départs à la retraite.

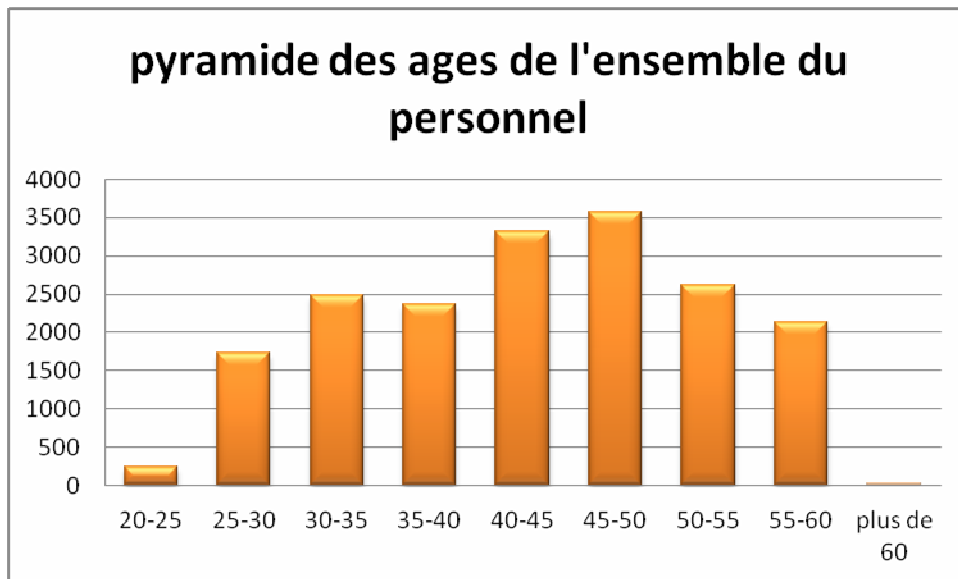
- ✓ En période d'expansion, l'embauche est importante et elle ne doit pas se faire anarchiquement. Par exemple si on recrûtait que des jeunes, les possibilités de promotion 10 ou 15 ans plus tard seront difficiles.
- ✓ Il n'y a pas de modèle type de pyramide applicable à chaque entreprise, mais on sait reconnaître une pyramide déséquilibrée.
- ✓ Chaque entreprise déterminera sa structure d'effectif par âge, jugée optimale, en fonction de données permettant d'assurer le meilleur équilibre.

Tableau N°6 : Répartition de l'effectif par âge

Tranche d'âge	Effectif	Taux
20-25	236	1%
25-30	1730	9%
30-35	2491	13%
35-40	2365	13%
40-45	3316	18%
45-50	3579	19%
50-55	2621	14%
55-60	2129	12%
plus de 60	5	0%
total	18472	100%

Source : Elaboré par moi-même à partir du grand listing de l'entreprise.

Figure N°6: Histogramme sur la pyramide des âges de l'ensemble du personnel



L'analyse de la pyramide fait ressortir que :

- ✓ La tranche d'âge la plus importante dans l'entreprise est celle comprise entre 45 et 50 ans, elle comprend 3579 employés, soit 19.37% de l'effectif de la société.
- ✓ La tranche d'âge la moins importante est celle de plus de 60 ans, elle comprend 5 employés, soit 0.02% de l'effectif.
- ✓ avec 37.32% les employés âgés de 40 à 50 ans représentent la plus forte proportion du personnel de la société.
- ✓ 36.91% de l'effectif à un âge compris entre 20 et 40 ans.
- ✓ L'âge moyen de tout personnel est de 45 ans.

Compte tenu de l'âge de la retraite (y compris la retraite anticipée), les départs prévisionnels dans cinq ans seront de 2134 agents soit 11.54%. Donc le départ en retraite et les remplacements consécutifs vont modifier la forme de la pyramide.

- **Répartition de l'affectif par ancienneté :**

La pyramide d'ancienneté présente autant d'intérêt que celle de l'âge.

L'ancienneté influe sur le comportement professionnel de salarié d'une part et sur son statut ou catégorie d'autre part.

Ce critère influe également lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines, à savoir le recrutement, la formation et la rémunération.

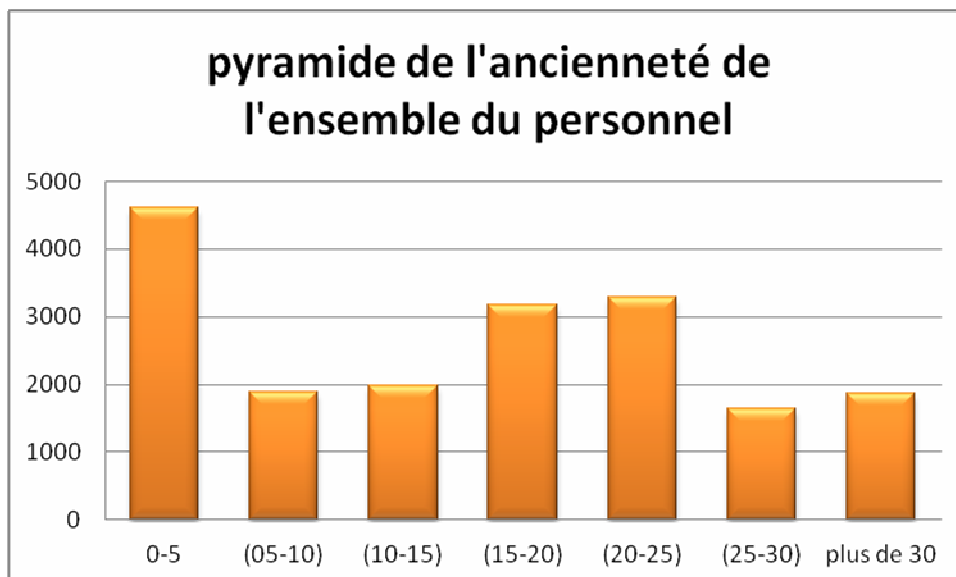
L'ancienneté constitue à la fois une force (maîtrise, expérience professionnelle, esprit d'entreprise) et une faiblesse (difficulté d'adaptation aux changements technologiques et organisationnels, importances des primes liées à l'ancienneté).

Tableau N°7 : Répartition de l'affectif par ancienneté

Groupes	Effectif	Taux
0-5	4617	25%
(05-10)	1888	10%
(10-15)	1988	11%
(15-20)	3173	17%
(20-25)	3295	18%
(25-30)	1638	9%
plus de 30	1873	10%
total	18472	100%

Source : Elaboré par nos soins partir du grand listing de l'entreprise.

Figure N°7: Histogramme sur la pyramide de l'ancienneté de l'ensemble du personnel



L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 18 ans, cela confirme que SONATRACH fait des recrutements, donc l'entreprise renouvelle sont effectifs.

2.2. Structure de l'effectif de la Division Production

- **Gestion des carrières (promotion et AI)**

On enregistre pour l'année 2012, 7926 promotions (plus de 55% de l'ensemble du personnel) dont :

- ✓ 6889 Promotion (87%) sans changement de groupe socio professionnel
- ✓ 1037 Promotion (13%) avec changement de groupe socio professionnel

Ces promotions ont été établies dans le cadre de :

- ✓ TS/ DEUA
- ✓ Des agents n'ayant pas évolué depuis 5ans et plus
- ✓ Faisant fonction

4665 agents ont bénéficiés d'une AI au titre de l'exercice 2012, soit un taux de 32,24% de l'effectif opérationnel.

- **La comparaison des réalisations 2011/ 2012 :**

La comparaison des réalisations 2011/ 2012 par activité se présente comme suit :

Tableau N°8 : Comparaison des réalisations 2011/ 2012

Activités	Réalisations 2011	Réalisations 2012	% variation
FCM	9448	9493	+0,5%
FST	2331	2366	+1,5%
FSP	2665	2610	-2,1%
Total	14444	14469	

Source : Elaboré par moi-même à partir du grand listing de l'entreprise.

Une baisse Sensible dans l'effectif de support, traduite par le non remplacement des départs et la reconversion vers les métiers de soutien.

- **Bilan annuel des effectifs de l'exercice 2012 DP**

Par Sexe :

- ✓ 4% des effectifs permanents sont de sexe féminin, dont 74% au niveau du siège

Par Age :

- ✓ 24% des effectifs permanents sont âgés de 50 ans et plus
- ✓ 36% des effectifs permanents sont âgés de moins de 40 ans

Par Fonction :

- ✓ 15% des effectifs permanents sont des ingénieurs.
- ✓ 26% des effectifs permanents sont des techniciens et techniciens supérieurs

Par Ancienneté :

- ✓ 44% des effectifs permanents ont une ancienneté de moins de 15 ans
- ✓ 18% du personnel permanent à une ancienneté de plus de 25ans

Par Niveau académique :

- ✓ 21% de cet effectif a un niveau supérieur (BAC et plus)

Par Structure (Sud/ Nord) :

- ✓ 89% des effectifs permanents exercent au niveau des structures du sud.

CHAPITRE 2

L'ANCIEN SYSTEME

DE LA GESTION DES CARRIERES ;

RIGIDITE DES PRATIQUES RH

Section 1 : Cadre théorique, La carrière organisationnelle

1. Caractéristiques du modèle théorique :

L'ancien système de la gestion des carrières au sein de la SONATRACH renvoie au modèle classique celui de la carrière organisationnelle (Arthur & Rousseau, 1996). En effet, les pratiques au sein de SONATRACH, que nous allons la décrire prochainement, rendre compte d'un modèle de la carrière dans lequel les parcours professionnels des agents présentent une dimension intra- organisationnelle caractérisée par C.Falcoz (2001a) de la manière suivante :¹

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

2. Postulats du modèle théorique :

En effet, La conception traditionnelle de la carrière est souvent associée à deux postulats « l'âge et au cycle de carrière ».

✓ Premier postulat : la pyramide des âges :

La pyramide des âges constituent un élément de base à la gestion des carrières dans ce modèle traditionnel, puisqu'elle permet de constater la structure des effectifs à un instant (T) et de se projeter quelques années plus tard.² Cinq pyramides émergent après l'analyse des bilans sociaux :

I. Champignon :

Ces organisations présentent un fort pourcentage de personnes au-delà de 50 ans. Les organisations devront se concentrer sur la gestion des fins de carrières et de renouvellement de leurs effectifs.

¹ CARDIN. GUERIN. PIGEYRE. PRALONG,2012, P489 : GRH « pratiques et éléments de théorie » : 4^e édition; DUNOD Paris.

² CERDIN, MARBOT, PERETTI, 1999, gérer les carrières par les pyramides

II. **Toupie :**

L'organisation se caractérise par une forte population de baby-boomers « les jeunes diplômés ». Ils occupent les postes clés, ce qui rend difficile la gestion des carrières des salariés qui suivent.

III. **Cylindre :**

Elle correspond à une politique de recrutement régulière sur une longue période. Elle permet une gestion des carrières harmonieuse.

IV. **Poire écrasée :**

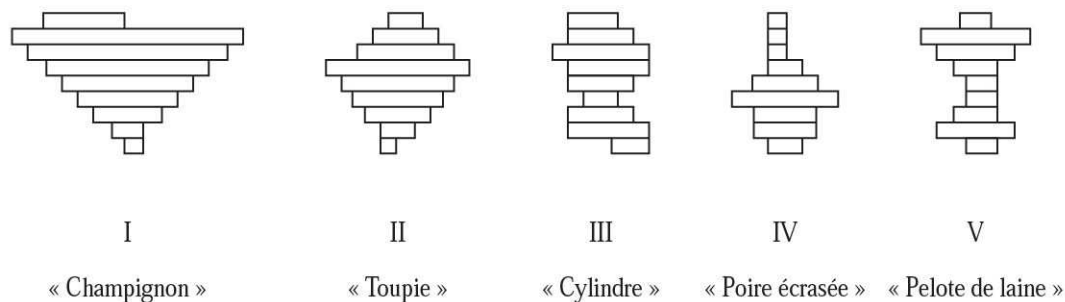
Les moins de 35 ans constituent au moins 50% des effectifs. Ces structures se rencontrent notamment dans des entreprises récentes.

V. **Pelote de laine :**

Cette structure est marquée par la faiblesse des classes d'âges intermédiaire avec deux groupes équilibrés, les moins de 30 ans et les plus de 50 ans.

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

Figure N°8 : les formes de pyramides des âges



✓ **Deuxième postulat : le cycle de carrière :**

Cette notion a été développée par un père de la gestion des carrières, au U.S.A , le psychologue **D.Super** , et qui repose sur deux postulats :

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

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

RIGIDITE DES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES

Selon Hall, 1976 (éminent spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail), le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes à savoir:

✓ **La préparation au marché du travail :**

Durant cette phase qui va de la naissance à environ 25 ans, l'individu acquiert un certain nombre d'information et de compétence à travers sa scolarité, ces expériences et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.

✓ **L'entrée sur le marché du travail :**

Durant cette étape d'implantation d'une carrière, qui survient habituellement entre 18 et 25 ans, l'individu se consacre au choix d'un emploi et d'une organisation, C'est la période d'exploration qui consiste principalement à une période d'information et d'apprentissage. A ce stade, le salarié sera surtout préoccupé par ses objectifs professionnels ; il développera un sentiment de confiance personnelle et s'adaptera à son nouveau contexte de travail. La principale difficulté de cette période est ce que les chercheurs ont appelé « choc de réalité »¹, ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport au emplois qu'il désire occuper et trouver une fois sur le marché du travail.

✓ **La carrière à ses débuts :**

C'est une étape d'avancement qui est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, ...) C'est la période de consolidation durant laquelle le salarié va accroître ses compétences. Cette phase est souvent gratifiante par le sentiment du progrès accompli.

Il est à souligner qu'en approchant des 35 ans, la plupart des salariés se sentent plus engagés à l'égard de leur organisation qu'ils ne l'étaient avant.

✓ **Carrière à mi chemin :**

Cette étape d'entretien d'une carrière, se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. C'est la période de la maîtrise où le salarié fait face soit à une croissance continue, soit à une période de stagnation ou à un maintien des acquis.

¹Jean-Luc CERDIN, 2000, Gérer les carrières, édition EMS, Vade Mecum.

Et c'est la période de réflexion où le salarié se questionne beaucoup et doit surmonter la tendance à se sentir découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes liés à une sorte d'ajustement entre la dépression et l'euphorie¹

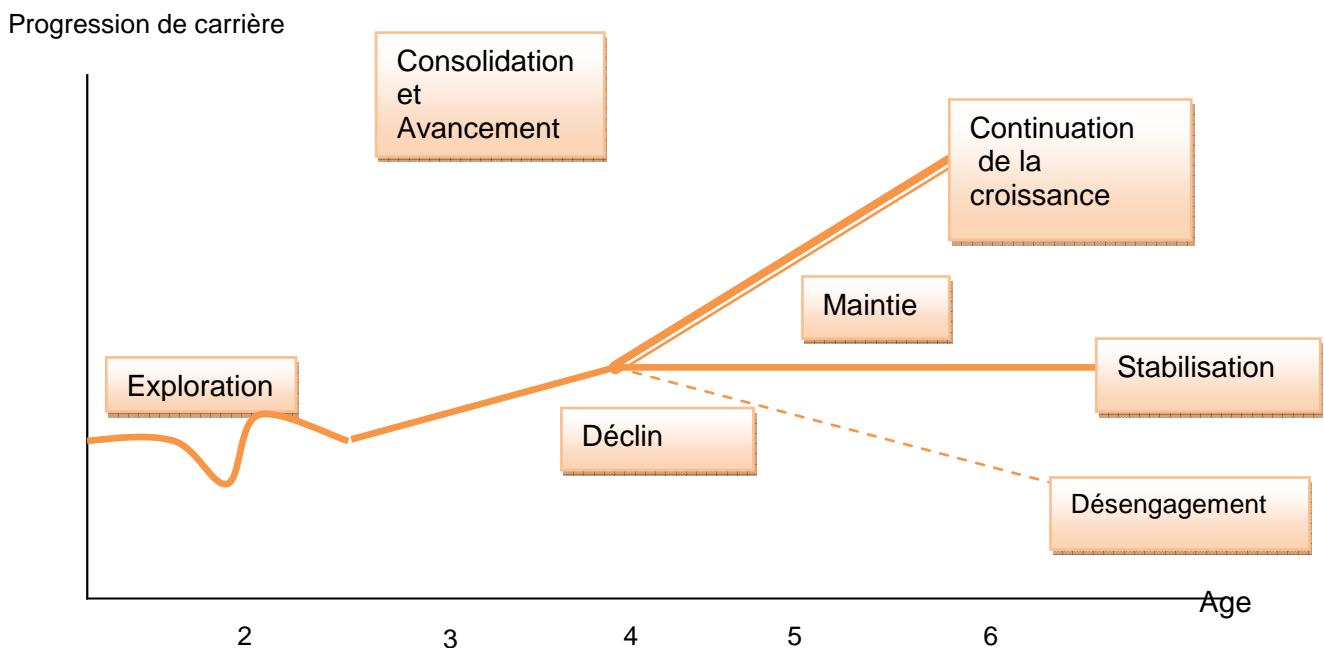
✓ **La fin de carrière :**

C'est la phase de maintien ou de retrait, A l'approche de la cinquantaine les individus seraient dans une position de maintien de leur statut, c'est la fin de carrière qui dégage un sentiment de routine et travail accompli. Le salarié apprend à se détacher petit à petit jusqu'à la retraite.

Une priorité des salariés plus âgés serait de faire bénéficier d'autres personnes de leur expérience.

Le schéma suivant synthétise les différentes phases du cycle d'une carrière :

Figure N°9 : les différentes phases du cycle d'une carrière



Source : Shimon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition Pearson Education, 4^e édition 2008. P 357

¹ Shimon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2008, La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition Pearson Education, 4e édition.

3. Les limites du modèle organisationnel :

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

D'autre part, Weick ¹(1976) conteste et rejette une approche de la carrière par étapes prévisibles, ordonnées ou même clairement identifiables. Pour lui, chaque carrière est originale et irrégulière. La carrière ne se construit d'ailleurs qu'à posteriori car les enchaînements logiques ne peuvent pas être ni anticipés ni préétablis.

De plus, l'aspect séquentiel du modèle du cycle de carrière contraignant la progression régulière, successif et consécutif d'un emploi à un autre, qui veut dire que pour atteindre une étape il faille passer par la précédente, est alors critiqué. En effet, le schéma des étapes de carrière semble d'ailleurs n'avoir qu'un fondement empirique limité et ne peut donc pas expliquer tous les aspects de la construction d'une carrière (Bourgeois, Wils, & Plouffe, 1990)².

¹ Weick, K, 1976, p 6-10, Career as exentric predicates. *Executive, Winter*.

² Bourgeois, R. P., Wils, T., & Plouffe, L. 1990, Major career changes: interest/personality relationship in spiral type individuals. *International Journal of Career Management*.

Section 2 : Cadre référentiel, une approche de la carrière anticipée

1. Ancienne Politique RH

Le 04 janvier 1997, les directives ont été signé portant politiques en matière de :

- ✓ Sélection et prise en charge des études des futurs collaborateurs
- ✓ Sélection, recrutement, induction
- ✓ Formation
- ✓ Gestion des carrières
- ✓ Appréciation des performances
- ✓ Affectation auprès des filiales et détachement auprès des constructeurs et fournisseurs
- ✓ Développement des hauts potentiels
- ✓ Ainsi que celle relative à l'instauration de la bourse d'emploi au sein de l'entreprise.

La mise en œuvre de ces politiques doit faciliter et guider l'action des responsables des structures de l'entreprise afin :

- ✓ D'attirer et de conserver les meilleurs talents en mettant à leur disposition les moyens de satisfaire leurs légitimes ambitions ;
- ✓ De disposer de collaborateurs préparés et motivés, nécessaires à l'activité d'entreprise, et à son évolution, en temps opportun et dans les lieux adéquats.
- ✓ De conserver des relations de travail saines dans un climat social serein

Après avoir donné un aperçu concernant la politique RH de la SONATRACH nous allons préciser l'étude sur la politique gestion des carrières qui l'objet de notre thème de recherche.

2. Politique générale en matière de gestion des carrières :

La gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et prendre en charge le développement de carrières des ressources humaines, sur la base des :

- ✓ Projets professionnels exprimés par les personnel et validés par l'entreprise.
- ✓ Capacités et compétences de chacun.

En tenant compte en permanence des possibilités et des besoins de l'entreprise.

2.1. Finalité :

La gestion des carrières a pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement du potentiel humain de l'entreprise pour répondre aux :

- ✓ Besoins actuels et prévisionnels de l'entreprise.
- ✓ Attentes et motivations du personnel.

2.2. Objectifs :

La gestion de carrières a pour objectifs :

- ✓ L'optimisation des ressources humaines.
- ✓ Le développement des compétences et des performances.
- ✓ La détection des potentiels et la préparation de la relève.

2.3. Principes :

✓ **L'organisation :**

La gestion des carrières contribue à l'évolution de l'organisation et à son adaptation aux objectifs de l'entreprise.

✓ **Cohérence :**

La gestion de carrières se conçoit dans une fonction ressources humaines intégrées. Elle est liée aux autres domaines de la fonction RH :

- ✓ Gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs
- ✓ Sélection- recrutement-induction
- ✓ Formation
- ✓ Organisation : filières, postes,...
- ✓ Rémunération

Cette interdépendance donne à la gestion des ressources humaines toute sa cohérence.

✓ **Implication du management :**

- ✓ La fonction ressources humaines est une fonction partagée entre les professionnels des ressources humaines et l'ensemble du management de l'entreprise
- ✓ Le management est une partie prenante du développement de la carrière du personnel dans le cadre fixé par l'entreprise.
- ✓ Il est notamment tenu de réunir les conditions favorables à la réalisation des projets professionnels validés.

✓ **Transparence :**

La transparence des règles de gestion de carrières, la rigueur et l'équité dans leur mise en œuvre sont garanties par l'entreprise au niveau des responsables à tous les niveaux.

✓ **Appréciation :**

L'appréciation des performances et l'évaluation des potentiels sont les fondements de la gestion des carrières.

L'appréciation permet la reconnaissance de la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise.

✓ **Préparation de la relève :**

La préparation de la relève et sa systématisation constituent un axe stratégique de la gestion des ressources humaines.

Tout cadre dirigeant doit préparer sa relève par la formation de trois ou quatre candidats potentiels.

La détection et la préparation des cadres à haut potentiel pour occuper, à terme, les postes-clés de l'entreprise, impliquent une rigueur dans les critères, les méthodes et les outils à mettre en œuvre.

✓ **Projet professionnel :**

La gestion des carrières est sous-tendue par l'implication, dans un esprit de partenariat, de deux acteurs :

- ✓ Le collaborateur initie son projet professionnel.
- ✓ Le responsable valide et favorise la réalisation du projet professionnel.

Un projet professionnel est la projection qu'a un agent de son parcours professionnel futur.

Les projets professionnels individuels sont concertés, réalistes et s'inscrivent dans une convergence d'intérêt (entreprise et collaborateurs).

✓ **Mesures d'accompagnement :**

Un mouvement initié dans le cadre de la gestion des carrières peut être appuyé par des mesures d'accompagnement, notamment de formation, permettent d'actualiser et/ ou de développer les qualifications et les compétences requises.

Les projets professionnels sont appuyés par des mesures d'accompagnement spécifiques et adaptées.

✓ **Mobilité :**

La mobilité est à la base de la gestion des carrières

La mobilité se prévoit, se prépare, s'organise et se concrétise.

La mobilité favorise :

- ✓ La flexibilité organisationnelle.
- ✓ L'adaptabilité du personnel.
- ✓ La diversification des expériences professionnelles.

Section 3 : Cadre fonctionnel, Poids des automatismes

Selon ce modèle qui a été dominant de 1996 jusqu'à 2006 et qui l'est encore par certains aspects, le suivi de la carrière au sein de la SONATRACH se fait par :

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

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

1. La Politique de Recrutement :

1.1. Cadre juridique ⁽¹⁾.

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

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

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

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

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

2.2. Procédures de recrutement ⁽²⁾ :

• Le besoin de recrutement :

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

- ✓ Deux (02) mois avant la date prévus pour le pourvoi du poste
- ✓ Trois (3) mois pour les hautes maîtrise et cadres.

¹ Article 25, 28, 32, 33, 39 de CCE de la SONATRACH

² Circulaire d'application 2.01/R1 du manuel de gestion

- **La présélection :**

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

- **La sélection :**

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

- **La période d'essai :**

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

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

- ✓ Deux (02) mois pour le personnel cadre et maîtrise
- ✓ Trente (30) jours pour le personnel d'exécution.

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

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

- **La confirmation :**

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

2. La politique de Rémunération

L'ancienne politique de rémunération était basée sur deux critères :

2.1. la promotion ou l'échelle :

- ✓ **cadre juridique** ⁽¹⁾

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

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

¹ Article 202, 203, 204 de la CCE de la SONATRACH.

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

- ✓ des résultats d'un examen interne, de l'obtention de diplômes
 - ✓ des résultats, du mérite, du potentiel individuel dans le poste occupé.
 - ✓ de l'équilibre de la gestion financière
 - ✓ de l'organigramme pour les postes organiques
 - ✓ de la qualité et du nombre de postes vacants ou créés
 - ✓ des résultats d'une période probatoire n'excédent pas six (6) mois pour les postes organiques.
- **les principes régissant la promotion:**⁽¹⁾

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

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

Le temps minimal passé un même poste de travail ne débouche pas automatiquement sur une promotion, celle-ci est conditionnée par les efforts fournis par l'agent dans son poste de travail et dont les résultats entraînent une plus-value, ces efforts sont appréciés par le responsable.

L'obtention d'un diplôme n'ouvre pas droit d'une façon systématique à une promotion, mais il est intégré dans les critères globaux d'accès au poste de travail.

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

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

2.2. l'avancement au choix ou l'échelon :

- **cadre juridique :**

L'échelon rémunère la performance dans le poste de travail il représente un système d'avancement au mérite qui permet une progression du salaire dans le même poste de travail (circulaire d'application numéro .4.01 du manuel de gestion).

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

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

¹ Circulaire d'application n°7-09 du manuel de Gestion.

• **Procédure d'avancement** ¹:

La grille des échelons est composée de 15 paliers

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

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

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

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

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

Sont exclus du bénéfice de l'échelon :

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

L'avancement au choix d'un échelon peut être accordé au 1^{er} janvier de chaque année dans la limite maximum de 25% de l'effectif de l'unité dont 5% peuvent faire l'objet d'une proposition pour un avancement de deux échelons. L'avancement au choix par l'octroi de deux échelons est accordé aux agents qui se sont distingués par une action ou un travail exceptionnel.

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

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

3. La Politique d'Appréciation :

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

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

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

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

3.1. Qui doit noter ?

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

3.2. Comment noter ?

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

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

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

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

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

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

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

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

RIGIDITE DES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES

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

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

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

- **La direction :** après avoir pris connaissance, de la notation et de la proposition, le directeur prend la décision finale.
- **Le travailleur :** la décision finale est communiquée au travailleur par le directeur ou son représentant en présence du secrétaire syndicale ou son représentant pour commentaires s'il y a lieu et émargement.

Ce système de notation ne sert à l'heure actuelle qu'au calcul de la PRI et de PRC.

Ce système ne peut servir comme outil de gestion des carrières car il ne prend pas en compte ni les performances, ni les potentiels du personnel, ni leurs perspectives de carrière.

En ce qui concerne le système d'appréciation des performances n'est que rarement pris en compte lors des appréciations, au niveau de la direction générale, il y a quelques services qui le prennent en compte mais d'une façon informelle (pas officielle).

Même la note N°13 / RHU /04 du 04/01/2004, émanant du DGA/RHU et ayant trait à la nécessité de procéder à l'évaluation annuelle n'est pas encore respectée¹.

4. La Politique de Formation :

La formation au sein de la SONATRCH se fait soit à la demande du salarié, soit dans le cadre de besoin de l'entreprise et généralement elle se fait sur la demande du salarié.

En matière de la formation, SONATRCH dispose d'un nombre appréciable de centres de formation :

- ✓ 01 centre par complexe.
- ✓ 01 centre par grande région.
- ✓ Centre Saint Michel (Alger).
- ✓ Centre de perfectionnement de l'entreprise (CPE. Arzew).
- ✓ IAP de Boumerdès
- ✓ NAFTOGAZ.
- ✓ Plus divers laboratoires de langues, salles de cours

¹ Revue RH SONATRACH n°7/2005

Les spécialités prises en charge par la direction formation sont :

- ✓ Les métiers de base de l'entreprise.
- ✓ Le management.
- ✓ La maintenance.
- ✓ La sécurité industrielle.
- ✓ Les finances.

La fonction formation constitue l'une des priorités de la SONATRCH, car elle constitue presque 5% de la masse salariale.

La SONATRCH s'intéresse surtout à la formation des cadres, car elle a formé en 2004, 53% de cette catégorie socio- professionnelle¹.

5. La Politique de La bourse de l'emploi :

5.1. Définition et objectifs de la bourse de l'emploi :

Supports qui permettent aux salariés de connaître les postes à pouvoir

- **Définition** ²:

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

La bourse de l'emploi représente un enrichissement et un complément de système de carrière. Elle permet également d'offrir des perspectives de carrière fondées sur le libre choix de chacun et sur ces capacités et compétences mises en compétition de façon transparente et équitable.

La bourse de l'emploi exige :

- ✓ la détection des potentiels.
- ✓ le suivi individuel des cadres.
- ✓ l'évaluation des compétences.
- ✓ l'intégration de la formation dans le cadre du déroulement de carrière.

¹ Revue RH SONATRACH n°6/2005

² Revue RH SONATRACH numéro 05, 2005 et revue Rh SONATRACH numéro 01, 2004.

• **Objectif¹:**

La bourse de l'emploi a un double intérêt :

Pour l'entreprise, elle vise :

- ✓ la transparence par la publication des postes vacants
- ✓ l'ouverture par la possibilité offerte à chaque agent de se porter candidat.
- ✓ la mise en concurrence par le choix du candidat dont le potentiel reprend au mieux aux exigences du poste.

Pour les agents : elle vise :

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

5.2. Institution de la bourse de l'emploi²:

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

Ce plan visait la modernisation de l'entreprise, en l'inscrivant dans une logique de groupe pétrolier, doublée d'une dimension internationale.

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

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

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

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

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

¹ Revue RH n° 07, 2005.

² Revue RH n° 06, 2005.

5.3. Procédure de la bourse de l'emploi ¹:

• **Déclaration de la vacance d'un poste de travail :**

La structure concernée exprime formellement le besoin de personnel à la direction ressources humaines. En suite, Le descriptif du poste (copie en annexes) est élaboré par la structure ressources humaines concernées, sur la base de la demande de pourvoi de poste. En fin, la formalisation de la demande de pourvoi de poste.

• **Annonce interne :**

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

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

• **Candidature au poste vacant :**

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

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

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

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

• **Communication des résultats :**

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

• **Période d'essai :**

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

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

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

¹ Circulaire d'application numéro 2.01.2 R1 du manuel de gestion.

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

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

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

6. Politique de l'Intérim :

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

6.1. Conditions d'exercice de l'intérim ¹:

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

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

- **Profil de l'intérimaire et accomplissement des taches :**

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

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

- **Durée de l'intérim :**

L'intérim peut être selon le cas:

- ✓ de courte durée : s'il n'excède pas deux mois.
- ✓ de longue durée : s'il est supérieur à deux mois.

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

- **Délégation de pouvoir :**

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

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

RIGIDITE DES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES

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

- **Notification :**

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

6.2. Modalités d'application ¹ :

- **Indemnisation:**

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

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

- **Confirmation :**

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

- **Reconduction :**

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

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

Section 4 : Cadre synthétique, la nécessité du changement

1. Les constatations :

Principaux constats sur les dispositifs actuels :

• **Rigidité :**

Toute fonction renvoie à une échelle qui détermine automatiquement un salaire de base : ne garantit ni implication individuelle ni même, parfois, la simple production d'un travail

• **Poids des automatismes :**

Le salaire augmente de façon automatique et égalitaire, quelle que soit la performance du salarié : pas d'appréciation des contributions ou de la performance réalisée

• **Perte des repères initiaux :**

La multiplication des fonctions, l'outil d'évaluation des fonctions qui n'est plus utilisé et la multiplication des compléments au salaire de base ont entraîné la disparition d'une hiérarchie claire des fonctions et des salaires

Par rapport aux différents constats, on remarque que la SONATRACH est face à une double difficulté :

- ✓ D'une part, la rémunération avec des systèmes contraignants et peu évolutifs
- ✓ D'autre part, le développement professionnel, sans prise en compte de la valeur ajoutée que chacun apporte à l'entreprise et sans lien avec la stratégie clairement établie
- ✓ D'où la **Nécessité de changer**

2. Le processus de transformation de SONATRACH :

Comment ne plus continuer à gérer les Ressources Humaines de la même manière ?

La réponse se trouve dans la réponse à ces questions :

- ✓ Comment aligner les pratiques RH sur la stratégie et les enjeux de SONATRACH?
- ✓ Comment s'adapter à l'évolution du marché, développer une culture de la performance, introduire le changement ?
- ✓ Comment ne plus traiter séparément : salaire, management de la performance et développement professionnel ?
- ✓ Sur quels fondements doivent s'établir les évolutions professionnelles ?
- ✓ Comment gérer de façon cohérente les cadres dans un contexte international ?

3. Les projets de la SONATRCH en matière de la gestion des carrières ¹ :

Le projet d'amélioration et actualisation des politiques ressources humaines de SONATRCH est un projet qui est lancé par cette dernière pour mieux gérer les ressources humaines et faire face au changement de l'environnement.

En vue de l'importance de la gestion des carrières, le projet emplois et carrières était parmi les 10 projets prioritaires de la SONATRCH. Qui a pour objectif de :

- ✓ Développer l'activité sélection, instituer une GPEC, généralisé qui englobe les actions suivantes :
 - processus sélection, sélection /gestion des potentiels, institution de l'expertise, normes d'effectifs, référentiel de compétence, carte des emplois.
 - le recueil d'outil pour la sélection est disponible, à utiliser en temps opportun.
- ✓ le cahier des charges est disponible pour lancer la formation d'évaluateurs.
- ✓ La généralisation du SAP est conditionnée par l'application du Système de Management de la Performance)
- ✓ La modernisation de la fonction formation :
 - Processus d'élaboration d'un plan de formation
 - Certifier les centres de formation
 - Réfléchir sur la corporate University.
 - Création d'une base de connaissance Knowledge management.
 - Benchmarking de la fonction formation.
 - Mettre en œuvre un nouveau dispositif qui est l'induction.

¹ Revu RH SONATRACH n°7/2005

CHAPITRE 3

NOUVEAU SYSTEME

DE GESTION DES CARRIERES ;

VERS LA MODERNISATION

DES PRATIQUES RH

Section 1 : Cadre théorique, vers une carrière nomade

1. Contexte général du nouveau modèle :

Des facteurs ont bouleversé le modèle traditionnel :

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

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

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

2. Caractéristiques du nouveau modèle :

Dans cette perspective, l'individu devient alors acteur de sa carrière, selon ses valeurs et motivations propres. La nouvelle approche de la carrière proposée par ARTHUR et ROUSSEAU aux Etats-Unis (1994) de carrière « sans frontières » ("*boundaryless*") remet en question l'approche traditionnelle, notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par CADIN (1997).²

¹ CARDIN. GUERIN. PIGEYRE. PRALONG, 2012, P489: GRH « pratiques et éléments de théorie » : 4^e édition ; DUNOD Paris

² CARDIN. GUERIN. PIGEYRE. PRALONG, 2012. P492: GRH « pratiques et éléments de théorie » : 4^e édition ; DUNOD Paris.

Cette “*carrière nomade*” peut être définie comme “*une série d’opportunités d’emploi qui dépasse les frontières d’un seul lieu de travail*” (Defillippi et Arthur, 1996)¹. La carrière donc, est considérée comme une série d’expériences de travail et d’apprentissages personnels qui se produisent tout au long de la vie.

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

En effet, ce nouveau modèle repose sur plusieurs hypothèses :

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

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

Une comparaison d’un point de vue synthétique des différentes caractéristiques entre carrières traditionnelles et carrières nomades est mise en évidence par SULLIVAN (1999)³ dans le tableau suivant⁴ :

¹DEFILLIPPI, ARTHUR 1996, P.116: « Boundaryless Contexts and Careers : a Competency–Based Perspective » in *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New York.

²CARDIN. GUERIN. PIGEYRE. PRALONG,2012, P492 : GRH « pratiques et éléments de théorie » : 4^e édition ; DUNOD Paris.

³GUERRERO.S, Les comportements nomades en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l’internationalisation du poste, Actes du XIIe congrès de La GRH, référence n°107, 2001, p14.

⁴ S. Guerrero, quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? édition Gestion, vol 26, N 3, 2001, P13.

Tableau N°9 : comparaison entre carrière traditionnelle et carrière nomade

caractéristiques	Traditionnelle	Nomade
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi et loyauté, 1 ou 2 entreprises	Employabilité et flexibilité, plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	Individu
Formation	Formation classique et évolution liée à l'âge	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Source : S. Guerrero, «quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? », Gestion, vol 26, N 3, 2001, P13.

3. Les situations de carrière selon ce modèle :

3.1. Le projet de carrière :

La GC est la volonté de piloter la mobilité et l'évolution professionnelle. La carrière est un contrat implicite :

- Le personnel d'encadrement constitue le principal bénéficiaire des politiques de Gestion de carrière formalisées et organisées
- Les organisations ont été amenées à fidéliser le personnel qu'elles avaient souvent du mal à recruter tout en exigeant de lui une forte implication
- La contrepartie de cette exigence s'exprimait alors sous la forme de carrière : L'entreprise garantit aux cadres qui acceptent de s'impliquer fortement, un« déroulement de carrière » satisfaisant après la définition d'un projet professionnel.

Le projet de carrière est constitué d'activités permettant à l'individu de se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure de ses aptitudes et de ses intérêts. Bien que la

démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise peut fournir son assistance à celui-ci. Elle peut l'aider à découvrir ses préférences en matière de carrière en lui offrant des ateliers de formation au choix d'une carrière, de la documentation, des logiciels et des vidéos, de façon à ce qu'il soit en mesure de faire un choix réfléchi et réaliste.¹

Offrir à l'employé l'assistance d'un conseiller peut également s'avérer extrêmement utile, puisque ce dernier pourra formuler un avis professionnel et aider l'employé à faire ses choix et à analyser ses possibilités de carrière. Le mentor peut également jouer un rôle de conseiller et guider l'employé dans les décisions touchant sa carrière.

Le projet professionnel individuel est la clé de voûte de cette approche. Après être devenu un incontournable de l'orientation scolaire et de l'insertion professionnelle (Castra 1995² ; Pralong, 1999³), il est désormais une figure classique des outils de la GRESSOURCES HUMAINES (Pralong, 2007⁴). Il exprime la stratégie spécifique d'un individu singulier tant en matière d'objectifs (postes envisagés) que de moyens (formations à entreprendre...). Tiers-terme entre l'individu et l'entreprise, le projet est présenté comme le résultat d'un accord équitable entre les deux parties. Plus, il serait le fruit d'une auto-analyse rationnelle menée par chaque salarié sur ses goûts et ses ressources.

3.2. Ancres de la carrière :

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

En 1990, Schein a mis au point une typologie centrée sur les ancrés de carrière, a pu dégager cinq « ancrés » de carrières⁵ qui sont :

¹ G. Guérin et T. Wils, «La gestion des carrières: une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, no 3, 1992, P. 48-63.

² CASTRA, D. 1995. « Théorie de l'engagement et insertion professionnelle. », *Connexions*, 65, P.159-176.

³ PRALONG, J. 1999. «Bilans de compétences et analyse de l'activité : quelles compétences ? quels projets ?», *Carrièreologie*, Vol 7, n° 3 & 4, P.115-128.

⁴ PRALONG, J. 2007. «Appréciation professionnelle et projet de mobilité interne : la causalité du probable ?», *Actes du congrès international accompagnement professionnel et counseling d'adultes* – Université de Rouen – à paraître.

⁵Françoise Dany et Yves Frédéric Livian, 1995, « La gestion des cadres », édition Vuibert, paris.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il s'agit notamment des salariés craignant de travailler dans de grandes entreprise et préférant des carrières d'enseignants , de consultants...

Le schéma suivant reprend ces grandes idées : ¹

¹<http://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3.htm>. Vol. 37

Figure N°10 : les différentes ancrs de carrière

Ancre de carrière	Objectif
Compétence technique	Je suis reconnu comme le meilleur dans mon domaine.
Compétence de gestion	Je dirige une équipe et je livre les résultats. Je ne tiens pas à me spécialiser; je veux plutôt être promu et gagner davantage parce que c'est la plus grande forme de reconnaissance.
Autonomie et indépendance	Je suis autonome et indépendant et je contrôle mon travail, mes horaires, mon style de vie et ma carrière.
Sécurité et stabilité	Je n'ai pas à m'inquiéter pour demain.
Créativité entrepreneuriale	Je peux fonder une entreprise et faire des choses par mes propres efforts. Je peux créer un produit ou un procédé qui porte mon nom. Je peux me bâtir une fortune personnelle qui reflète mes accomplissements.
Dévouement à une cause	Je veux contribuer à une cause plus grande que moi dans la vie et changer des choses dans mon entourage.
Défi	Pour moi, rien n'est impossible.
Style de vie	Je veux être heureux et comblé au travail, dans la famille et dans la société où je vis. Je veux prendre le temps de vivre.

Source : [http:// WWW.caim.info/revue-gestion-2012-3.htm.vol.37](http://WWW.caim.info/revue-gestion-2012-3.htm.vol.37)

3.3. Plateau de carrière :

- **Emergence de la notion de plateau de carrière**

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

En effet la crise prenant toute son ampleur , les entreprises ont du revenir à des méthodes de gestion rigoureuse et se recentrer sur la productivité puisqu'elles ne pouvaient plus se reposer sur une croissance stable. Face au changement économique radicale, leurs méthodes de gestion ont changé plus ou moins rapidement et de différente manière :accélération des récessions, fusions et acquisitions d'entreprises , réformes structurelles, diminution du nombre de paliers hiérarchiques , réduction de personnel . Tous ces phénomènes ont contribué à l'apparition d'employés plafonnés.

- **Définition du plateau de carrière :**

Le plateau de carrière est habituellement défini comme un arrêt prolongé ou un sentiment de blocage de la promotion d'un salarié. En d'autre terme, le plateau ou plafonnement d'une carrière signifie *d'avoir une probabilité d'évolution ou la probabilité de recevoir une augmentation de responsabilité est très faible ou nulle* ¹. En effet, Il y a « plateau de carrière » lorsque les perspectives sont limitées.

Nicholson (1993) introduit une nouvelle notion dans la définition du plateau de carrière : âge - niveau hiérarchique, il voit que le plateau de carrière c'est « la perception

¹ Revue Gestion du Ressources Humaines N° 47 , Edition ESKA , 2003 .

par les cadres de leurs possibilités limitées d'avancement, après être restés longtemps à même niveau hiérarchique et être ralentis par rapport aux normes implicites à même niveau hiérarchique, c'est à dire qu'à chaque niveau hiérarchique correspond à un âge »¹

Le plateau de carrière renvoie à une conception centrée exclusivement sur la dimension hiérarchique et à la cessation de la mobilité verticale intra ou inter organisationnelle. Un salarié sera plafonné si l'organisation doute de ses chances de mobilité aussi bien verticale qu'horizontale. Il s'agit donc d'une étape dans la carrière de la personne où la mobilité ascendante ou latérale est peu probable. Cela se réfère donc à une certaine interruption dans la progression de la carrière. On peut associer le plateau de carrière à « l'incapacité d'assumer des responsabilités plus exigeantes » On met alors l'accent sur la contribution personnelle dans un emploi donné plutôt que sur la mobilité physique.

- **Les types de plateau de carrière**

Chao (1990) , puis **Tremblay** (1995) ont redéfini le plateau de carrière et ils ont distingué , deux types de plateau de carrières :

- ✓ **Le plateau objectif** : temps passé dans le poste ou au même niveau hiérarchique.
- ✓ **Le plateau subjectif** : sentiment d'être bloqué dans son poste ou au même niveau hiérarchique.

- **Les conséquences du plateau de carrière**

Pour **Lamoureux et Cardinal** (1992), le fait de constater que les chances de promotion sont désormais limitées peut produire deux effets principaux relatifs au bien être psychologique: détérioration de l'estime de soi et augmentation significative de l'anxiété; Le plateau de carrière est aussi lié à un sentiment d'échec et d'incompétence.

Dans les entreprises qui ont centré leur système de gestion des carrières sur la promotion (récompense), le plafonnement a pour conséquences, selon **Nicholson** (1993), de provoquer un mécontentement parmi les managers et des dysfonctionnements dans l'organisation ; De plus, les employés non satisfaits se détournent de la sphère organisationnelle.

Enfin le plateau de carrière possède dans certaines études une influence positive, pour **Hall** (1989), le plateau de carrière procure à certains individus un sentiment de satisfaction au travail et de sécurité: c'est une période de tranquillité.

¹ Revue Gestion du Ressources Humaines N° 47 , Edition ESKA , 2003 .

Section 2 : Cadre référentiel, « Faire plus / Faire mieux / Agir ensemble »

1. La nouvelle politique Ressources Humaines :

Dans un environnement économique de plus en plus global et concurrentiel, SONATRACH a engagé un important effort d'actualisation de sa politique Ressources Humaines et de réingénierie des processus de gestion et de développement associés.

La politique RH constitue :

- ✓ Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de l'Entreprise
- ✓ Un engagement mutuel entre SONATRACH et ses salariés, un contrat gagnant – gagnant

Le projet « Amélioration et Actualisation de la politique Ressources Humaines » a été structuré autour de quatre questions :

1.1. Où souhaite aller SONATRACH ?

La stratégie opérationnelle de SONATRACH peut être résumée autour des axes suivants :

- ✓ Augmentation des réserves récupérables par le biais notamment de nouvelles découvertes et de l'amélioration du taux de récupération
- ✓ Augmentation du volume des exportations globales
- ✓ Développement en Algérie du partenariat avec les acteurs majeurs du marché mondial des hydrocarbures
- ✓ Accélération du développement à l'international dans les différentes activités du Groupe

1.2. Quelles sont les pratiques ailleurs ?

Un benchmark¹ a permis de formaliser les pratiques des entreprises les plus performantes « 08 compagnies nationales & internationales étudiées » :



¹ La méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques, les étudier afin de les adopter et de les adapter à son organisme pour se rapprocher de plus en plus de l'excellence.

Les politiques de ces Compagnies ont pu être comparées dans 5 domaines RESSOURCES HUMAINES des plus significatifs :

- ✓ Gestion Prévisionnelle
- ✓ Recrutement
- ✓ Gestion de carrière
- ✓ Développement des compétences
- ✓ Rémunération intégrant le Management de la Performance

Eléments clés du Benchmark/

- ✓ Engagement des managers opérationnels sur la réalisation des prévisions notamment les recrutements prévisionnels
- ✓ Mise en place d'une gestion prévisionnelle des métiers clés par le management et les RESSOURCES HUMAINES
- ✓ Dans les entreprises nationales, mise en place de pratiques innovantes pour inciter des talents nationaux et internationaux pour venir travailler dans le pays et préserver la grille salariale nationale
- ✓ Liens entre la rémunération variable individuelle et la performance
- ✓ Lien entre la rémunération fixe à la notion de contribution, de compétence ou d'impact sur le fonctionnement de l'entreprise
- ✓ Grands programmes d'acquisition des compétences clés au lieu de formations de type catalogue
- ✓ la mobilité utilisée comme un instrument de reconnaissance des plus performants sur la base de filières et de plans de succession

1.3. Où en est SONATRACH ?

- ✓ Un diagnostic de l'existant a été réalisé à partir :
 - D'une analyse fonctionnelle des « Politiques Ressources Humaines » de 1997
 - D'entretiens qualitatifs avec des managers opérationnels, des responsables et spécialistes RESSOURCES HUMAINES
 - D'un sondage d'opinion auprès de 147 Managers de SONATRACH
- ✓ D'une analyse des recommandations des projets Ressources Humaines issus du « Comité de Pilotage pour l'Amélioration de SONATRACH »
- ✓ 03 constats issus du diagnostic :

- Les politiques ne sont pas alignées sur les orientations Business de l'Entreprise
- Les objectifs et finalités des politiques ne sont pas toujours bien définis
- Les concepts utilisés sont peu clairs, ce qui rend leur appropriation difficile.
- ✓ 04 enjeux prioritaires selon le « Top 147 » de SONATRACH :
 - Lier la rémunération à la performance
 - Améliorer la formation et le développement des compétences
 - Offrir des perspectives d'évolution de carrière
 - Accompagner les changements organisationnels et culturels

1.4. Que devrait faire SONATRACH ?

Présentation de la démarche d'amélioration de la politique : Le dispositif de mise en œuvre s'articule autour de 4 axes :

- ✓ Une concrétisation des plans d'actions en commençant par les priorités
- ✓ Des formations ciblées pour les ressources mobilisées
- ✓ Une communication verticale et horizontale au fur et à mesure de l'avancée des travaux
- ✓ Un pilotage de la mise en œuvre par le biais de revues et de tableaux de bord

Un programme ciblé de mix - formation est en cours d'élaboration pour venir en appui aux équipes RESSOURCES HUMAINES dans la réalisation des actions planifiées

Un plan de communication a été élaboré et des supports variés conçus en vue de :

- ✓ l'adhésion du personnel aux finalités et principes adoptés
- ✓ fédérer les acteurs à mobiliser autour des objectifs

2. La cible de la modernisation des pratiques RESSOURCES HUMAINES

La politique Ressources Humaines de SONATRACH exprime une ambition : celle de mieux développer et gérer son capital humain. Elle se cristallise dans des finalités à atteindre et repose sur un certain nombre de principes associés dont la mise en œuvre est planifiée au travers d'une carte d'évolution déclinée en plans d'action. En plaçant au cœur des nouveaux processus de la G.R.H, entre autres principes déterminants :

- ✓ le développement du leaderSONATRACHip
- ✓ la performance individuelle et collective
- ✓ l'accompagnement du changement

La cible du changement est constituée de sept domaines prioritaires :
Gestion Prévisionnelle, Recrutement, Développement des Compétences et formation, Parcours Professionnels et Carrière, Rémunération, Management de la Performance et, Communication Interne Managériale.

2.1. Management de la Performance

- **La finalité :**

« Développer une culture de la performance collective et individuelle »

- **Les principes :**

- ✓ Faire du Management de la Performance un outil de dialogue et de progrès opérationnel pour les responsables hiérarchiques, les collectifs de travail et les collaborateurs
- ✓ Encourager la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles
- ✓ Définir, piloter et évaluer les résultats des structures, et la façon dont ces résultats ont été obtenus
- ✓ Relier étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération
- ✓ Faire du management de la Performance le moteur du développement des Ressources Humaines

- **Action :**

- ✓ Projet rémunération

2.2. Gestion Prévisionnelle

- **La finalité :**

« Maîtriser les effectifs et piloter les populations et métiers clés »

- **Les principes :**

- ✓ Identifier les « métiers clés » de l'Entreprise, devant être suivis attentivement
- ✓ Associer les managers et les responsables Ressources Humaines dans les revues de ces métiers clés
- ✓ Se donner des normes d'effectifs compétitives
- ✓ Responsabiliser les managers sur la gestion prévisionnelle de leurs effectifs à travers la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés

- ✓ Davantage associer les responsables Ressources Humaines dans la préparation des projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences

- **Action :**

- ✓ Plan de relève pour les postes clés

2.3. Recrutement

- **La finalité :**

« Se donner les moyens d’attirer les talents »

- **Les principes :**

- ✓ Souligner et communiquer les opportunités de développement au sein de l’Entreprise
- ✓ Tisser des relations étroites avec les écoles et les universités
- ✓ Adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des différentes Activités
- ✓ Mettre en place des processus d’Intégration et de Formation plus performants

- **Action 1 : Amélioration dispositif de Sélection/ Recrutement**

- ✓ Mise en cohérence des pratiques de recrutement avec les processus formalisés
- ✓ Diminution des niveaux de décision
- ✓ Mise en place d’outils de sélection adaptés
- ✓ Mise en place d’outils de reporting et contrôle appropriés

- **Action 2 : Amélioration dispositif d’Induction**

- ✓ Formaliser un dispositif d’Induction visant un meilleur accompagnement pour une intégration réussie des recrues et leur fidélisation
- ✓ Professionnalisation au travers de Mises en situation professionnelle et de formations spécifiques
- ✓ Mise en place d’outils tels que le Passeport Induction

2.4. Rémunération

- **La finalité :**

« Récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l’Entreprise»

- **Les principes :**

- ✓ Reconnaître et rétribuer les performances, tant individuelles que collectives
- ✓ Différencier les rétributions de façon équitable et transparente en fonction du rôle occupé par les salariés dans l'Entreprise et du niveau de performance qu'ils démontrent dans ce rôle
- ✓ Donner progressivement un poids plus important au salaire de base et aux enjeux d'augmentation du salaire de base dans la rémunération globale
- ✓ Mettre en place un large éventail d'instruments de rémunération complémentaires entre eux
- ✓ Impliquer et responsabiliser les managers sur les décisions de rémunération

- **Action :**

Déploiement du nouveau système de Rémunération, des chantiers étroitement articulés lancés

- ✓ Chantier Métiers (Raccordement au modèle « R & C »)
- ✓ Chantier Classification « R & C »
- ✓ Chantier Management de la Performance
- ✓ Chantier Système Informatique pour manager et rémunérer
- ✓ Chantier Modernisation du travail
- ✓ Chantier Animation de la performance au quotidien

Le nouveau système de rémunération sera déployé progressivement selon une logique Top down

2.5. Développement des compétences et Formation

- **La finalité :**

« Développer les compétences et assurer leur transfert »

- **Les principes :**

- ✓ Moderniser le système et l'appareil de formation
- ✓ Mettre en place des processus de développement des compétences au-delà de la formation
- ✓ Mieux formaliser les référentiels de compétences pour les métiers clés
- ✓ Identifier les experts et expliciter leurs rôles pour assurer un transfert régulier et pérenne de leurs compétences

- **Action :**

- ✓ Projet modernisation du système de formation

2.6. Parcours Professionnels et Carrière

- **La finalité :**

« Donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité »

- **Les principes :**

- ✓ Concevoir et formaliser des parcours professionnels par métiers, fondés sur les rôles et des contributions attendues
- ✓ Anticiper et préparer la relève des responsables et des experts de l'Entreprise
- ✓ Responsabiliser les managers dans la constitution de leurs équipes

- **Actions :**

- ✓ Plan de relève
- ✓ Formalisation parcours
- ✓ Bourse de l'emploi

2.7. Communication Interne Managériale

- **La finalité :**

« Mettre le manager au cœur du dispositif de communication »

- **Les principes :**

- ✓ Mieux définir ce que SONATRACH attend des managers en termes de communication interne
- ✓ Définir et diffuser un « langage commun », porteur de l'ensemble des valeurs de SONATRACH

- **Action :**

- ✓ Exploitation des données
- ✓ Sondage interne
- ✓ Plan d'action séminaires
- ✓ Communication en vers les dirigeants

Section 3 : Cadre fonctionnel : Le nouveau système de rémunération

Dans cette section nous allons traiter le nouveau système de rémunération, à savoir le modèle rôles/contributions et le SMP, qui englobe tous les aspects de la gestion des carrières.

1. Le modèle « rôles & contributions » ; une approche intégrée de la Gestion des carrières

1.1. Principes du modèle Rôles & Contributions (R & C)

- **Le choix du modèle:**

La personnalisation des salaires et l'organisation du développement professionnel des collaborateurs sont des enjeux clés pour SONATRACH et son processus de transformation. Pour atteindre ces objectifs, le nouveau système de classification (Modèle Rôles & Contributions) permet de :

- Positionner l'ensemble des collaborateurs en fonction de :
 - ✓ ce qu'ils font (leur rôle)
 - ✓ comment ils le font (leur contribution à l'entreprise)
- S'appuyer sur des contributions partagées par l'ensemble de l'entreprise pour indiquer à tous ce que sont les comportements attendus
- Personnaliser les salaires individuels en fonction du niveau de contributions démontré par chaque salarié
- Indiquer clairement à chaque salarié les efforts et améliorations nécessaires à son évolution professionnelle

Le Modèle Rôles et Contributions est un levier important pour améliorer en profondeur et de façon durable les pratiques professionnelles et donc réussir la modernisation de SONATRACH

- **La finalité du modèle R & C**

Le modèle R&C a une double finalité, d'une part, toutes les activités, métiers et l'organisation vont être regroupé en dix (10) rôles qui structurent la classification de SONATRACH afin de gérer la rémunération, gérer le développement professionnel et donner une vision sur les parcours professionnels.

D'autre part, les Enjeux, la Stratégie et les Valeurs vont être aligné en quarts (04) axes de contribution afin d'orienter la performance dans une direction claire.

Tableau N° 10 : Comparaison entre réalité d'aujourd'hui et demain avec le modèle Rôle et Contributions

Réalité d'aujourd'hui	Demain, avec le modèle R&C
5 700 "fonctions"	Regroupement en 10 Rôles
Découpage très fin en nombreux niveaux, hors logique métier (promotion personnelle)	Niveaux de Contributions clairement définis pour chaque Rôle
Primauté du statut	Importance des compétences mises en œuvre
Prévalence du diplôme	Prévalence des comportements productifs
Réalisation de tâches	Apport de contributions
Corrélation directe au salaire	Contribution = Rétribution

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même

1.2. Présentation du modèle « rôles & contributions »

- **Qu'est-ce qu'un « Rôle » ?**

Un rôle est un ensemble de fonctions dont les contributions et les exigences sont comparables. Les 10 rôles qui structurent la classification de SONATRACH, sont regroupés dans trois grandes rebiques permettant de produire des valeurs ajoutées cohérentes mais différenciées :

Tableau N°11 : typologie des rôles

Les Rôles		Contenu du Rôle
les rôles de "Contribution Individuelle"	Operateur	exécution, consignes, conformité
	Relais technique	technique, initiative, travaux complexes
	Professionnel	domaine de spécialité, analyse, problèmes complexes
les rôles de "Management Intermédiaire"	Animateur d'équipe	répartition, sécurité, contrôle
	Responsable d'équipe(s)	application, réalisation opérationnelle, rationalisation
les rôles Mixtes	Superviseur	contrôle, relation partenaire, cahier des charges
	Responsable de projet	coordination, adéquation, pilotage
les rôles de « Management Supérieur »	Manager d'un domaine d'activité	vision, impulsion, délégation
	Manager d'entité	déclinaison, organisation, évaluation
	Manager de proximité	coordination, optimisation, gestion

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même à partir d'un document interne de la SONATRACH (référentiel de positionnement)

• **Qu'est-ce qu'une « Contribution » ?**

Une contribution découle directement de la stratégie de l'entreprise et traduit les grands axes de développement fédérateurs considérés comme déterminants pour son succès. Elle implique les compétences et des comportements individuels cohérents qui permettent de focaliser les énergies dans une direction commune.

Tableau N°12 : les axes de contribution

CHANGEMENT <i>"SONATRACH veut moderniser ses systèmes de fonctionnement"</i>	PERFORMANCE <i>"SONATRACH veut être compétitive sur le marché du pétrole & du gaz"</i>
IMPLICATION <i>"SONATRACH veut associer chacun de ses salariés dans la vie de l'entreprise"</i>	FIABILITE / SECURITE <i>"SONATRACH veut faire fonctionner ses équipements selon les normes standards HSE"</i>

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même à partir d'un document interne

• **Qu'est-ce qu'un niveau de contribution ?**

Un niveau de contributions correspond à une phase d'évolution dans un rôle. Il définit un niveau d'exigence permettant de positionner les collaborateurs en fonction de la contribution qu'ils démontrent.

Cinq niveaux de contributions maximum ont été retenus : ils illustrent le cheminement que chacun peut effectuer dans un rôle en fonction de ses capacités à évoluer.

Tableau N°13 : Les niveaux de contribution

ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Crée la plateforme de toutes les connaissances requises	Assume pleinement son rôle	"Vision hélicoptère" de son rôle	"Sort" de son rôle strictement défini.	Est sollicité par les autres

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même à partir d'un document interne

1.3. Application du modèle :

- **Première application du modèle : la rémunération**

D'une façon naturelle, le modèle trouve son prolongement dans la création et la valorisation de bandes de salaire associées à chaque rôle et à chacune des phases d'évolution

- ✓ Des bandes larges pour personnaliser et différencier les salaires
- ✓ Autorisant des évolutions salariales individuelles via les Augmentations individuelles
- ✓ Facilitant des évolutions de carrière
- ✓ Valorisant d'autres Rôles que le management
- ✓ Permettant des passages d'un Rôle à l'autre

Ce modèle rompt avec la logique des niveaux de postes pour établir le lien entre l'évolution de la rémunération et l'évolution individuelle dans le rôle.

Il garantit ainsi une grande lisibilité des parcours professionnels et de leur lien avec la rémunération mettant aussi en valeur des rôles que les modèles traditionnels de classification ont du mal à reconnaître telle l'expertise ou le management de projet.

- **Deuxième application du modèle : les évolutions professionnelles**

- ✓ Le référentiel de contribution doit permettre de porter un diagnostic sur les forces, mais aussi les axes de progrès des collaborateurs
- ✓ Les contributions et les phases d'évolution sont le langage commun des managers des Ressources Humaines et des collaborateurs et vont permettre de déterminer les priorités d'action en termes de développement individuel
- ✓ Pour adapter le modèle aux besoins spécifiques de l'entreprise des profils de compétences ou des parcours professionnels pourront être dessinés pour un ou plusieurs rôles, des étapes clé en termes de développement etc.
- ✓ Les contributions feront l'objet d'une évaluation et seront intégrées à l'évaluation annuelle, les collaborateurs comprenant ce qu'ils doivent améliorer

Le lien est ainsi établi entre la gestion de la performance et la stratégie de SONATRACH

2. Le système de management de la performance ; déployer la stratégie SONATRACH en objectifs Ressources Humaines

La performance à SONATRACH intègre deux enjeux complémentaires :

D'une part les résultats atteints par l'Entreprise, les structures, les équipes ou les collaborateurs pris individuellement :

- ✓ Résultats opérationnels ou financiers
- ✓ Projets réalisés dans des conditions optimales de qualité, de délais et de budget

D'autre part la qualité des pratiques professionnelles démontrée par les collaborateurs ou comment les collaborateurs ont pris en charge leurs activités (contributions)

2.1. Principes du SMP

• L'importance du SMP:

Le SMP permet de déployer la stratégie SONATRACH en objectifs, actions et résultats à tous les niveaux de l'Entreprise :

- ✓ Sélection de véritables priorités et organisation / pilotage méthodique de leur concrétisation
- ✓ En retour, fiabilisation et enrichissement du PMT et du plan annuel (amélioration de la qualité des prévisions, prise en compte de nouveaux indicateurs, meilleure visibilité sur la réalisation des projets)

Le SMP est indispensable pour concrétiser efficacement les grands projets de SONATRACH, transverses ou spécifiques aux activités :

- ✓ Augmentation des volumes (production, transport, transformation, commercialisation)
- ✓ Extension des capacités aux différentes étapes de la chaîne de valeur
- ✓ Optimisation des investissements et des coûts
- ✓ Prise en charge des enjeux HSE
- ✓ Modernisation des systèmes d'information, de gestion et de pilotage

Le SMP aide à créer au profit des managers et des collaborateurs des situations de travail motivantes :

- ✓ En donnant du sens à l'action, en fixant de véritables priorités
- ✓ En développant des équipes opérationnelles et de managements fortes et soudées
- ✓ En dynamisant l'ensemble des pratiques et des comportements au travail

- ✓ En contribuant à faire évoluer le contenu et l'organisation du travail, les modes de fonctionnement et le management des équipes et des hommes
- ✓ En montrant que les performances sont suivies et reconnues par les managers et l'Entreprise

Le SMP garantit le bon fonctionnement du nouveau système de rémunération puisque :

- ✓ La performance ne peut être rémunérée que si l'entreprise est techniquement capable de la définir, de la piloter et de l'évaluer
- ✓ La rémunération de la performance n'est équitable que si elle repose sur l'évaluation la plus objective possible
- ✓ L'application efficace et dans la durée du nouveau système de rémunération implique que les managers disposent des outils indispensables de management de la performance et sachent/puissent s'en servir, sans quoi les anciennes pratiques de rémunération persisteront

• **Les composantes du Système Management de la Performance :**

- ✓ La fixation des objectifs en début d'exercice qui consiste, sur la base des priorités stratégiques de l'Entreprise, à formaliser les performances attendues pour l'année qui vient
- ✓ Le pilotage en cours d'exercice qui consiste, tout au long de l'année, à suivre la réalisation des performances, à anticiper les éventuelles difficultés et à mettre en œuvre les actions correctrices indispensables
- ✓ L'évaluation en fin d'exercice qui consiste à mesurer et apprécier objectivement la réalisation des performances pour l'année achevée

Les résultats de l'évaluation sont ensuite mis en relation avec les opportunités de rémunération et de carrière à SONATRACH

• **Les objectifs du nouveau système**

Il ya deux grands types d'objectifs placés au cœur du SMP :

✓ **Objectifs de résultat :**

Priorités d'amélioration des résultats opérationnels et financiers ou réalisation de projets

Déclinés du Plan annuel : De l'Entreprise et Des Activités

✓ **Objectifs de contribution :**

Priorités d'amélioration des pratiques professionnelles des collaborateurs

Déterminés en référence aux grands enjeux d'amélioration de SONATRACH (les quatre axes de contribution) : Le changement, La performance, L'implication et La fiabilité/sécurité

- **Les salariés concernés**

Sont concernés par **les objectifs de résultat**: Les salariés occupant un poste organique

- ✓ Les cadres supérieurs
- ✓ Les salariés dans les Rôles de Professionnel, Superviseur, Responsable de projet, Responsable d'équipe(s)
- ✓ Le personnel des équipes opérationnelles des Activités, dans les Rôles d'Opérateur, Relais technique et animateur d'équipe

Sont concernés par **les objectifs de contribution** tous les salariés de l'Entreprise

2.2. Présentation du SMP : les liens entre la réalisation des performances et la rémunération :

- **La performance de résultat :**

Comment sont fixés les objectifs de résultat ?

Lors de l'entretien annuel, le manager fixe à son collaborateur direct cinq objectifs de résultat, qu'il formalise sur la feuille de route annuelle de celui-ci

- ✓ Un objectif collectif
- ✓ Un objectif semi-collectif
- ✓ Trois objectifs individuels

Les résultats doivent être évalués de façon objective. C'est pourquoi :

- ✓ Les priorités d'amélioration des résultats sont systématiquement quantifiées au travers de la détermination d'une cible, d'un seuil et d'un plafond chiffrés
- ✓ Les objectifs de projet sont accompagnés de critères factuels (réalisations attendues, échéances, budget...) qui permettront le moment venu d'apprécier les résultats obtenus

Comment sont pilotés les objectifs de résultat ?

Le pilotage de la réalisation des objectifs de résultat implique la mise en place de tableaux de bord fiables et lisibles. D'autres outils simples peuvent être utilisés tels que le journal de bord du manager, les comptes rendus périodiques des collaborateurs, les fiches de synthèse sur les projets...

Cependant, ces outils ne sont que des supports pour rendre plus efficace le dialogue direct indispensable entre le manager et les collaborateurs :

- ✓ Réunion de management ou d'équipe (pour piloter la réalisation des objectifs collectifs et semi-collectifs)
- ✓ Revues individuelles de performance (pour faire un point sur tout ou partie de la réalisation des objectifs semi-collectifs et individuels)

Une rencontre à mi-parcours entre le manager et son collaborateur est, en matière de pilotage, le minimum requis. Ce point intermédiaire permet :

- ✓ De recadrer les efforts tant qu'il est encore temps (éviter un impact négatif sur la performance... et la rémunération variable du collaborateur)
- ✓ De dédramatiser l'évaluation finale qui est effectuée en fin d'exercice lors de l'entretien annuel

- **La performance de contribution :**

Comment sont fixés les objectifs de contribution ?

Lors de l'entretien annuel, le manager fixe à son collaborateur direct trois objectifs de contribution, qu'il formalise sur la feuille de route annuelle de celui-ci :

- ✓ En s'appuyant sur le « référentiel Rôles et Contributions » du nouveau système de rémunération
- ✓ compte tenu du positionnement du collaborateur dans un rôle et dans un des niveaux de contribution prévus pour ce rôle

La fixation de chaque objectif de contribution passe par trois étapes successives :

- ✓ Etape 1 : le manager sélectionne un axe de contribution parmi les quatre possibles
- ✓ Etape 2 : dans l'axe retenu, le manager choisit une contribution sur laquelle le collaborateur devra s'améliorer.
 - Passage au degré de maîtrise supérieur dans un même niveau de contribution (de « Faible & Occasionnelle » à « Partielle & Fréquente » ou bien de « Partielle & Fréquente » à « Totale & Permanente »)
 - Passage au niveau de contribution supérieur lorsque le collaborateur se situe déjà au degré de maîtrise « Totale & Permanente »

- ✓ Etape 3 : dans le cadre de la contribution choisie, le manager formalise des orientations et illustre celles-ci de quelques actions possibles afin d'aider le collaborateur à diriger efficacement ses efforts au cours de l'année.
 - Les objectifs de contribution ne sont pas pondérés
 - Les collaborateurs des directions Corporates (DCG et Directions centrales) ainsi que les collaborateurs fonctionnels des Activités sont obligatoirement dotés d'un objectif de contribution portant sur l'axe Fiabilité / sécurité
 - Les objectifs de contribution sont discutés et conjointement arrêtés
 - Dès lors qu'ils ont été fixés par le manager puis visés par le hiérarchique N+2, les objectifs de contribution ne peuvent plus ensuite être modifiés

Comment est pilotée et évaluée la performance de contribution ?

Tout au long de l'exercice, le manager repère et formalise (par exemple sur son journal de bord) les Initiatives Fortes de Contribution (IFC) prises par le collaborateur en réponse aux objectifs qui lui ont été fixés.

Les IFC sont des actions concrètes qui contribuent significativement à l'amélioration des pratiques professionnelles et à l'élévation du niveau de qualité des activités du collaborateur.

En fin d'exercice, c'est le nombre et la qualité de ces initiatives qui permettent au manager d'évaluer la performance de contribution de son collaborateur. L'évaluation de la performance de contribution est réalisée objectif par objectif puis globalement sur la base d'une échelle à cinq niveaux :

Tableau N° 14 : l'évaluation de la performance

Degré d'atteinte des objectifs de contribution	Qualification	Les points
Objectif de contribution largement dépassé	excellent (++)	4 points
Objectif de contribution dépassé	très bon (+)	3 points
Objectif de contribution atteint, sans plus	satisfaisant (=)	2 points
Objectif de contribution partiellement atteint	à améliorer (-)	1 point
Objectif de contribution non atteint	insuffisant (- -)	0 point

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même à partir d'un document interne de la

SONATRACH

2.3. Les outils du SMP :

- **La Feuille de Route Annuelle**

C'est un outil qui traduit concrètement, au niveau de chaque collaborateur, le contrat gagnant- gagnant proposé par SONATRACH

La Feuille de Route Annuelle (FRA) comprend quatre principaux volets :

- ✓ Une page de synthèse comprenant les informations individuelles sur le collaborateur ainsi qu'une synthèse des évaluations de l'année
- ✓ Un volet pour les objectifs de résultats permettant de fixer puis d'évaluer ces objectifs
- ✓ Un volet pour les objectifs de contribution permettant de fixer puis d'évaluer ces objectifs
- ✓ Un volet parcours professionnel et développement des compétences portant sur l'évolution possible du collaborateur à court et moyen terme

La FRA donne toute possibilité au collaborateur de s'exprimer sur les évaluations de l'année et ses souhaits d'évolution professionnelle.

Les pages fixation des objectifs de résultat et fixation des objectifs de contribution sont signées par le manager et le collaborateur à l'issue de l'entretien annuel et un exemplaire papier est conservé par chacun d'entre eux. Cependant, la FRA ne constitue un contrat définitif que lorsque les objectifs fixés ont été visés par le hiérarchique N+2 du collaborateur

- **L'entretien annuel**

L'entretien annuel est un moment de rencontre préparé et programmé entre le manager et le collaborateur pour :

- ✓ Effectuer le bilan du travail réalisé au cours de l'année par le collaborateur
- ✓ Mesurer le niveau d'atteinte, par le collaborateur, des objectifs de résultat et de contribution pour l'année écoulée
- ✓ Fixer les objectifs de résultat et de contribution du collaborateur pour l'année à venir
- ✓ Faire le point sur les souhaits d'évolution professionnelle et de développement des compétences du collaborateur ainsi que sur les besoins de l'entreprise ou de l'entité

L'entretien annuel est un acte de management majeur qui a un impact direct :

- ✓ Sur la motivation des hommes (valorisation, reconnaissance et responsabilisation de chaque collaborateur)
- ✓ Sur l'amélioration des performances de l'entreprise

Tous les collaborateurs de SONATRACH sont concernés par l'entretien annuel

Quatre points clés doivent être soulignés :

- L'entretien n'est pas un moment isolé en fin d'exercice mais l'aboutissement d'un processus de suivi des activités et de la performance effectué par le manager périodiquement et notamment lors du point de mi-année
- L'évaluation ne consiste pas à juger les collaborateurs mais à analyser / apprécier objectivement, à l'aide d'éléments factuels, les résultats atteints et les contributions démontrées pour aider le collaborateur à faire encore mieux l'année suivante
- Les décisions concernant la rémunération et les promotions ne sont jamais prises au cours de l'entretien
- Le contenu des entretiens annuels, formalisé dans les FRA et exploité conjointement par les managers et les directions Ressources Humaines vont permettre de prendre des décisions et d'alimenter des plans d'actions dans les domaines de la formation, du développement des compétences, de l'organisation ou du management des équipes

L'entretien annuel est donc un outil essentiel du développement des Ressources Humaines de SONATRACH, au-delà du seul enjeu de la rémunération

Section 4 : Cadre synthétique, levier de la modernisation des pratiques Ressources Humaines

1. Synthèse de la nouvelle politique Ressources Humaines :

1.1. Fondements de la politique Ressources Humaines :

Principes parmi les plus essentiels qui fondent la politique Ressources Humaines de SONATRACH

- ✓ Reconnaissance et rétribution différenciée des contributions
- ✓ Veille sur les métiers et compétences clés
- ✓ Développer les compétences en ligne avec les besoins business et assurer leur transfert
- ✓ Piloter la relève grâce à des plans de succession pro actifs
- ✓ Visibilité sur les projets professionnels individuels et fidélisation des cadres compétents et des experts
- ✓ Les managers, placés au cœur des processus de transformation de l'Entreprise, et chargés d'incarner ses valeurs

1.2. Objectifs de la modernisation des pratiques Ressources Humaines :

- ✓ Aligner le système sur les priorités stratégiques de SONATRACH
- ✓ Reconnaître et rétribuer la performance :
 - individualisation/différenciation des salaires
 - Mise en place d'un système de variable
- ✓ Responsabiliser les managers dans le fonctionnement du système
 - Volonté de prendre des décisions qualitatives et non plus automatiques
 - Mise en place d'un système de management de la performance
- ✓ Rendre les nouvelles « règles du jeu » et le fonctionnement du système transparents

2. Synthèse du modèle R/C:

2.1. Ce qu'il apporte de nouveau :

Tableau N°15 : La valeur ajoutée du modèle pour le salarié et le manager

au salarié	au manager
-Prendre en main son développement professionnel -Pouvoir bénéficier d'augmentations individuelles annuelles -Pouvoir bénéficier d'une Rémunération Variable, en fonction des résultats atteints par rapport à ses objectifs -Comprendre ce que l'entreprise attend de lui, dans son rôle et son niveau de contribution -Identifier les améliorations qu'il doit apporter à ses pratiques professionnelles -Se mettre d'accord avec son manager sur les objectifs à atteindre Se motiver pour augmenter sa contribution.	-La possibilité d'inciter ses collaborateurs à améliorer leurs pratiques professionnelles -La fixation d'objectifs individuels d'amélioration de la contribution → la possibilité d'octroyer des augmentations individuelles du salaire de base -La fixation d'objectifs individuels de résultats → la possibilité de proposer une rémunération variable (RV) -La définition d'un deal "gagnant / gagnant" avec chaque salarié -La participation à la gestion du parcours professionnel de ses collaborateurs

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même.

2.2. Les atouts du modèle :

- ✓ Propose une approche intégrée de la Gestion des Ressources Humaines : colonne vertébrale des processus de gestion des Ressources Humaines de l'entreprise
- ✓ Permet de doter l'entreprise d'un cadre de référence souple qu'elle peut adapter à ses besoins
- ✓ Permet de développer les pratiques et les comportements individuels, l'organisation, les modes de fonctionnement collectifs, voire la culture dont la stratégie a besoin
- ✓ Constituer un lien étroit avec la stratégie de l'entreprise, entre augmentation du salaire de base et contribution individuelle

3. Synthèse du SMP

SONATRACH attend **des salariés** qu'ils comprennent l'intérêt du nouveau contrat gagnant-gagnant proposé par l'Entreprise et qu'ils contribuent, à leur niveau, au bon fonctionnement du SMP (en particulier, préparation active et participation positive à l'entretien annuel)

SONATRACH attend **des managers** qu'ils :

- ✓ Communiquent clairement et concrètement la stratégie de l'Entreprise
- ✓ Fixent à leurs collaborateurs des objectifs de résultat et de contribution en ligne avec cette stratégie
- ✓ S'investissent dans le pilotage des performances en cours d'exercice
- ✓ Conduisent les entretiens annuels avec un souci élevé d'équité et de responsabilité
- ✓ Utilisent les résultats des entretiens pour améliorer la situation de travail des collaborateurs
- ✓ S'assurent que leurs collaborateurs encadrant déploient efficacement le SMP sur leurs propres N-1

SONATRACH attend des **Directions de Ressources Humaines** qu'elles assistent techniquement les managers dans l'application du SMP :

- ✓ Formation et conseil
- ✓ Vérification de la validité des objectifs
- ✓ Contrôle du respect des procédures
- ✓ Exploitation des FRA et actions de développement RESSOURCES HUMAINES

SONATRACH attend des **fonctions Stratégie / Planification / Finances** qu'elles aident les managers :

- ✓ A communiquer efficacement la stratégie de l'Entreprise / de l'entité
- ✓ A traduire ces éléments de stratégie en objectifs précis
- ✓ A chiffrer et à détailler de façon réaliste et fiable ces objectifs
- ✓ A piloter la réalisation des performances tout au long de l'exercice (élaboration et alimentation de tableaux de bord, préparation des réunions de pilotage...)

CHAPITRE 4

**ENQUETE SUR LE TERRAIN :
UNE DOUBLE APPROCHE
COMPARATIVE ET QUALITATIVE**

Section 1 : Cadre comparatif, suivi de l'évolution des carrières selon l'ancien système :

Durant la période de stage effectué au sein de la SONATRACH et à travers les données et les informations recueillis, nous présentons une étude comparative sur le suivi et l'évolution de carrières selon l'ancien système de gestion des carrières.

1. Présentation de l'étude comparative :

Cette étude nous permet de comparer l'évolution de carrière des différents agents selon leurs niveaux académique, le statut professionnel et le déroulement de carrières. Suite à cette étude, deux cas essentiels sont traités, interprétés et présentés sous forme de tableau :

• **Le premier cas :**

- ✓ Deux agents SONATRACH de la même structure (la direction finance et comptabilité)
- ✓ Leurs recrutements effectués pendant la même période
- ✓ Différence du niveau intellectuel.

Tableau N°16 : comparaison entre les deux Agents du 1^{er} cas :

Critères de comparaison	L'agent 1	L'agent 2
Date de recrutement	21/06/1990	06/06/1990
Formation de base	CAP aide comptable (certificat d'attitudes professionnelles)	Licence en science économique (option finance)
Formation SONATRACH	Aucune	Excel, Etude de la rentabilité, Comptabilité des Associations
Expérience hors SONATRACH	12 mois	24 mois
Expérience SONATRACH	275 mois	275 moi
Echelle de base	10	15
Echelle actuelle	17	24
Echelon de base	1	4
Echelon actuel	7	6
Fonction de base	Caissier N1	Cadre comptable/financier N1
Fonction actuelle	Comptable contrôleur	Cadre comptable/financier principal
Changement catégorie	De la catégorie exécution à la catégorie maitrise	De la catégorie maitrise à la catégorie cadre

Source : tableau élaboré par moi-même à la base des données de fiche de synthèse

CHAPITRE 4 : ENQUETE SUR LE TERRAIN :
UNE DOUBLE APPROCHE COMPARATIVE ET QUALITATIVE

Suite à l'analyse de l'évolution de carrière entre les deux agents, nous pouvons déduire que l'évolution de carrière du deuxième agent est plus avantageuse et rapide à celle du premier. Bien qu'ils ont les mêmes années d'anciennetés.

• **Le deuxième cas :**

- ✓ Comparer deux agents SONATRCH de la même structure DFC.
- ✓ Période de recrutement différente.
- ✓ Ayant des diplômes différents.

Tableau N°17 : comparaison entre les deux Agents du 2ème cas :

Critères de comparaison	L'agent 1	L'agent 2
Date de recrutement	10/01/2000	05/ 09/ 1992
Formation de base	Licence en science économique (option finance)	CMTC (certificat maîtrise technique comptable)
Formation SONATRACH	Attestation bureautique, post universitaire cadres financier, expert comptable stagiaire, commissaire aux comptes, comptable agréée,	Aucune
Expérience hors SONATRACH	20 mois	Aucune
Expérience SONATRACH	160 mois	249 moi
Echelle de base	19	12
Echelle actuelle	27 B	20
Echelon de base	0	2
Echelon actuel	1	6
Fonction de base	Cadre comptable/financier N1	Comptable N2
Fonction actuelle	Chef département budget/contrôle	Comptable principal en chef N2
Changement de catégorie	De la catégorie cadre à la catégorie cadre supérieur	De la catégorie exécution à la catégorie maîtrise

Source : tableau élaboré par moi-même à la base des données de fiche de synthèse

Après la comparaison entre les deux agents, nous déduisons que le premier est plus avantagé que le deuxième quoique ce dernier ait plus d'années d'ancienneté (35 ans face à 16 ans d'expérience).

2. Synthèse de l'étude comparative

Ces deux cas montrent bien que le niveau intellectuel est fondamentalement considéré par rapport à l'ancienneté selon l'ancien système de la gestion de carrière. En effet le titulaire d'un diplôme supérieur se retrouve souvent bien placé et privilégié pour avoir plus de promotion. Toutefois, comme toute entreprise publique algérienne ce dilemme entre promotion et avantage, de diplômés et d'anciens salariés, persiste toujours dans l'ancien système de gestion des carrières au sein de la SONATRACH. En conséquence, le nouveau système de rémunération offre une solution à ce genre de cas qui consiste à promouvoir les salariés selon le mérite et selon leurs compétences « rétribution/contribution » et non pas sur la base d'ancienneté ou de diplôme.

Section 2 : Cadre méthodologique, l'approche qualitative

Cette section a pour but de présenter la démarche méthodologique de l'analyse qualitative adoptée afin de mener la dernière phase de notre recherche qui s'est déroulée en trois (03) temps :

1. Préparation de l'enquête :

- **Le choix de l'entreprise:**

Dans une perception où le système de gestion des carrières est le moyen le plus efficace pour valoriser et préserver la principale richesse pour l'entreprise qui est la ressource humaine, toutes les entreprises Algériennes éprouvent jours après jours le besoin d'un système de gestion des carrières le plus efficace, plus abouti et le plus ajusté entre les perspectives organisationnelles et les aspirations RH.

L'orientation vers le choix de l'étude de cas de la SONATRACH parmi d'autres, est motivé par, de plus la notoriété de l'entreprise, cette dernière représente un meilleur terrain d'investigation empirique, car elle tente à revoir sa politique RH depuis 2006 en mettant en œuvre un nouveau système de rémunération qui englobe tous les aspects de la gestion des carrières.

- **Le choix de l'approche qualitative :**

Afin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique, nous avons choisi d'adopter l'approche qualitative. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à étudier la gestion des carrières dans une perspective de modernisation et actualisation des pratiques RH. En effet, à l'issue de l'étude des travaux précédents qui ont adopté tous la méthode de recherche quantitative, nous avons opté pour la méthode qualitative après concertation avec ma directrice de mémoire.

Parmi les autres éléments fondamentaux qui nous ont menés à privilégier l'étude qualitative par rapport à l'étude quantitative sont les suivants :

- ✓ L'étude quantitative produit des réponses alors que l'étude qualitative produit des discours, elle permet donc d'approfondir notre pensée sur le thème.

- ✓ Tandis que l'étude quantitative enregistre des réponses provenant d'un grand nombre de répondants, l'étude qualitative permet de faire ressortir la vision subjective d'un petit nombre de personnes.

- **Choix de l'entretien :**

Nous avons privilégiés un outil de l'étude qualitative qui est l'entretien d'attitudes et d'opinions de la part de l'interlocuteur.

« L'entretien est une technique qui est centrée sur le contenu du discours. Les thèmes de discours sont prédéterminés par la personne qui mène l'interview. Celle-ci conduit l'entretien à partir d'un guide qu'elle a préalablement établi. L'organisation du discours qui suit est laissée à la liberté de l'interviewé : ce dernier parle de ce qu'il veut et quand il le veut à condition toute fois que son discours s'en tienne aux thèmes choisis par l'interviewer. »¹

Il s'agit d'un « entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé conduit et enregistré par l'interviewer ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche. »²

D'après THIETAR ET COLL « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ». ³

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement peu coûteuse en temps mais qui est néanmoins plus difficile à mener. Et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique.

Il s'agit à la fois des entretiens en face à face qui permettent de recueillir des informations en s'adressant directement à des spécialistes en la matière « les cadres RH ». Et semi-dirigée d'où la conception de notre guide d'entretien est puisée d'une littérature variée

¹ Jovenel, Geneviève, Masingue, Bernard, « Les Évaluations d'une action de formation dans les services publics », *BBF*, 1995, n°5, P103-104

² Blanchet, A. et al, 1985. Voir section sur l'histoire, P.7-80. *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et les sens*. Dunod, Paris.

³THIETAR, (R.A) et COLL, 2003, P.235, : Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Paris,

CHAPITRE 4 : ENQUETE SUR LE TERRAIN :
UNE DOUBLE APPROCHE COMPARATIVE ET QUALITATIVE

ainsi que des études antérieures à cet effet. La coordination entre ces deux principes signifie que malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui va décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

Cette technique a pour but, tout en étant centrée sur le sujet interrogé, de garantir l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent l'enquêteur. Elle assure aussi la comparabilité des résultats. Cependant, le risque de subjectivité et le temps important nécessaire pour le traitement des informations constituent les inconvénients de cet outil.

- **La population cible:**

En se référant à la citation de Jouvenel et Masingue (1995), dans le cadre des avantages de l'entretien, selon laquelle: « *un échantillon restreint d'entretiens permet d'obtenir des informations d'une plus grande richesse* », nous nous sommes entretenus avec dix (10) responsables RH, leurs caractéristiques socio professionnelles sont détaillées dans le tableau suivant:

Tableau N°18 : Caractéristiques socio professionnelles des interviewers

La date de l'entretien	sexe	Age	poste occupé	Expérience à SH	Formation de base	Compléments
26/05/2013	F	44 ans	Chef département études et réglementations	09 ans	licence en science juridique	relation de travail
26/05/2013	M	56 ans	cadre supérieur RH	22 ans	licence de sociologie industrielle	audit
27/05/2013	M	42 ans	cadre études RH appliquées	13 ans	magistère en psychologie	SMP
27/05/2013	F	38 ans	cadre RHU	11 ans	licence en archéologie	séminaires de courte durée

CHAPITRE 4 : ENQUETE SUR LE TERRAIN :
UNE DOUBLE APPROCHE COMPARATIVE ET QUALITATIVE

28/05/2013	F	48 ans	cadre d'étude RHU N 3	09 ans	DEA en sciences politiques, paris	management de projet
28/05/2013	F	39 ans	cadre études RHU	09 ans	Licence en sciences politiques	management des RH
29/05/2013	M	32 ans	cadre RHU N1	07 ans	licence en sciences politiques	Task force
29/05/2013	F	39 ans	Cadre d'études RH	10 ans	ENA	Task force
30/05/2013	M	53 ans	chef département RHU	20 ans	licence en psychologie industrielle MBA en gestion	gestion des entreprises
02 /04/2013	M	45 ans	chef département formation	12 ans	Juriste	PNL, management, audit

Source : tableau synthétique élaboré par moi-même à partir des entretiens élaborés au cours de notre stage.

2. Conduite des entretiens :

A fin de laisser le répondant s'exprimer spontanément tout en l'orientant en parallèle pour ne pas s'écarter de l'objectif des questions, nous avons opté pour un guide d'entretien semi directif.

Notre guide d'entretien (copie en annexe) comporte un ensemble de questions regroupées en quatre 4 rubriques à savoir :

- ✓ Renseignements sur l'ancien système de gestion des carrières
- ✓ Renseignements sur la période transitoire
- ✓ Renseignements sur le nouveau Système de rémunération
- ✓ Renseignements sur l'efficacité du système d'un point de vue individuel

Notre étude empirique s'est effectuée grâce aux orientations de l'encadreur au sein de l'école concernant la méthodologie de l'élaboration d'un guide d'entretien. Et les orientations de tuteur qui est responsable de gestion du personnel ainsi, en l'étroite collaboration avec le responsable formation concernant la validation du contenu du guide d'entretien. Les entretiens se sont déroulés selon la disponibilité des cadres RH de la DP de la SONATRACH, leurs profils professionnels ont été détaillés dans le point précédent. Les entretiens se sont déroulés en moyenne d'une heure et demie de temps en commençant par la présentation de notre étude, ses objectifs et les thèmes traités dans le guide d'entretien. Ainsi la présentation de notre école vue qu'elle est nouvelle. Les interrogations étaient ouvertes et n'étaient pas trop complexe afin de donner au répondant l'occasion de s'exprimer librement et de produire un discours complet semi-dirigé. En effet, malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui à décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

3. Procédures de l'analyse des données

L'analyse des données qualitatives – dont la plus connue est l'Analyse de Contenu - est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives.

L'Analyse de Contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit-les interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible. BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ».¹

Dans le même sens, J-M Leger et M-F Florand disent ceci : « comme son nom l'indique, l'analyse de contenu étudie les contenus signifiés dans des textes d'origine écrite ou orale; elle relève alors de la sémantique »².

La procédure de l'analyse des données qualitatives comprend généralement :

- **la Retranscription des données :**

C'est la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos.

¹ GHIGLIONE R., MATALON B., 1978, p. 155, *Les Enquêtes Sociologiques*, A. COLIN, Paris.

² BLANCHET et COLL, 1985, P.237, *L'entretien dans les Sciences Sociales*, Bordas, Paris.

- **Codage des informations**

C'est utilisation d'instrument d'analyse et de décoder ce qui a été dit.

Au cours de notre formation au sein de l'ENSM, nos enseignants nous incitent à se familiariser avec l'outil informatique. Dans ce sens, et sous conseil de mon encadreur, nous avons jugé utile l'usage des nuages de mots. C'est un moyen de cartographie simple, très efficace pour mettre en avant le contexte d'un contenu. Par principe, plus un mot est cité, plus il apparait en grand dans le nuage. Des applications en ligne permettent de le faire, elles offrent de nombreux paramètres de réglage pour exclure au cas par cas les mots jugés non pertinents, disposer les mots horizontalement ou verticalement, choisir la forme du nuage, la police de caractère, les couleurs, etc.

Nous avons privilégiés d'utiliser le logiciel Wordle car il présente beaucoup d'avantages, facile à utiliser, très ergonomique avec un large choix de fonctionnalités. Le plus de cette application est la reconnaissance automatique des mots français trop communs ce qui permet de les exclure rapidement du nuage. En plus aucun enregistrement ou inscription n'est demandé.

- **Traitement des données**

Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.

qu'est une définition rigide du statut général du travailleur qui signifie que l'employeur « l'entreprise » n'a aucun droit sur l'employé.

Parmi les anciens outils de gestion des carrières on peut citer :

- ✓ Les compagnes de promotion qui se faisaient annuellement selon un formulaire qui contient deux volets d'échelles.
- ✓ La fiche de notation qui est d'après l'ensemble une fiche scolaire et elle n'est pas actualisée, en prenant en considération l'assiduité comme le seul critère d'appréciation qui reste un critère comportemental difficile à l'évaluer objectivement.
- ✓ La Bourse d'Emploi qui signifie que tous les postes organiques (supérieurs) sont soumis d'être publiés par voie d'affichage sur Outlook ou les tableaux d'affichages. et tout salarié ayant le profil nécessaire peut postuler pour occuper ce poste.
- ✓ Le plan de relève sert à détecter les potentiels (gents qui sont susceptibles d'occuper des postes de responsabilités) au moment où il y avait beaucoup de démissions et de retraites. Comme elle a affirmé, le cadre d'étude RHU niveau 3, qui a travaillé sur ce projet : *« On a pu effectuer un inventaire des potentielles/ profils pour toute la DP (siège, région) selon des critères qui sont : ancienneté 10 ans dans la filière, diplôme universitaire, expérience de gérer des projets en vigueur. La tâche la plus difficile dans l'élaboration de cet inventaire est de s'adresser directement aux responsables et les demander en cas où vous avez quitté l'entreprise pour une raison ou une autre quelle est la personne susceptible de mériter d'occuper votre poste ? »*

De plus, les intervenants ont affirmé qu'il n'existe pas de structures organisationnelles d'évaluation, en effet, l'évaluation se fait au niveau du chef département, et puisque la notation et l'appréciation sont faites par une seule personne ne reste qu'une évaluation subjective. Un cadre d'étude RHU qui a 10 ans d'expérience comme DRH dans une entreprise privée suggère de former un comité d'évaluation qui se compose de plusieurs membres et même des membres hors structure pour assurer l'objectivité dans l'évaluation.

CHAPITRE 4 : ENQUETE SUR LE TERRAIN :
UNE DOUBLE APPROCHE COMPARATIVE ET QUALITATIVE

Parmi les obstacles qui ont tardé la mise en œuvre de ce système qui ce sont d'ordre culturel, liées à la résistance au changement. En effet, les réclamations concernant le nouveau positionnement selon le travail fourni et les compétences de chacun non pas sur la base de l'ancienneté ou selon l'ancien salaire de base. Un cadre supérieur qui a 22 ans d'expériences au sein de la SONATRACH, a dégagé un autre obstacle très important, c'est l'effet de succession des responsables, et le changement de la macrostructure « quatre organisations différentes » dans un intervalle de 3 ans. Cette instabilité du management qu'à connu l'entreprise ces derniers temps, a causé la rupture de l'application du nouveau système.

Pour l'ensemble des interlocuteurs le blocage de la promotion et la remplacer par une Augmentation Individuelle est une action néfaste et source de plusieurs revendications. En effet plusieurs actions pour calmer le climat social ont été prises à savoir :

- ✓ Régularisation des diplômes « TS, DUEA »
- ✓ Revoir les intitulés des postes
- ✓ Traitement des dossiers exceptionnels
- ✓ Répondre aux différents recours

Afin de préparer l'avènement du nouveau système l'entreprise déploie l'ensemble des moyens à savoir :

- ✓ La présence du consultant « Towers Watson »,
- ✓ Les actions de formations, formation même des syndicalistes pour les préparer à la négociation,
- ✓ Actions de sensibilisation et de communication comme les bulletins d'information attractives envoyées avec la fiche de paie et l'édition des minis guides pour personnes (copies en annexes).
- ✓ Création d'une Direction de Rémunération au niveau de la direction générale.
- ✓ Création d'un Département de rémunération au niveau de l'AMONT
- ✓ Il y'a un nombre important des relais « task-force » au niveau de chaque direction qui sont formés et qui ont participé directement dans le projet pour le suivi de la mise en œuvre du nouveau système « 190 au niveau de l'AMONT »

Selon le chef de département RHU qui a plus de 20ans d'expérience dans le poste, cette période est marquée par de nombreux recours à cause du nouveau positionnement, la fixation des objectifs et les bandes de salaires, ce qui prouve que l'entreprise n'a pas bien préparé le terrain.

Pour l'ensemble des interviewers, le NSR offre une capacité d'évolution. C'est un challenge qui permet de relever les défis en permettant de maintenir le rythme au travail et de garder la motivation parce que l'évolution sur le plan rémunération et l'évolution dans la CSP sont indépendants.

Il facilite la gestion aux managers en mettant à leurs dispositions les moyens nécessaires pour évaluer les agents et les inciter à faire mieux.

Leurs attentes par rapport au nouveau système :

- ✓ Une réglementation spécifique et un cadre de gestion bien précis et transparent
- ✓ Il faut gérer et décider par objectif et en toute objectivité
- ✓ Assurer une équité dans le salaire en rétribuant chaque individu à sa propre valeur

D'après le chef département RHU, « *malgré la rigidité, l'ancien système ma permis d'évoluer tant que les qualités d'évolution existent qui sont : la compétence, le sérieux, intégrité, honnêteté, la rigueur.* » Ces dernières doivent figurer aussi dans le nouveau système.

En fin, les appréhensions du chef de département formation « *il ne faut pas revenir aux anciennes pratiques ; l'égalitarisme, ignorer les outils, la subjectivité, rétribué sans outils d'évaluation.* »

Section 4 : Cadre synthétique, synthèse et réflexions

A travers la double approche qualitative et comparative on a pu analyser et traiter les données qui sont utiles pour notre sujet. La synthèse des trois grands types de renseignements sera étalée dans cette dernière section :

1. Le phénomène « Ascenseur des carrières »

L'ancien système de la gestion des carrières s'inscrivait dans une politique Ressources Humaines cohérente, Il a duré depuis 1990 jusqu'avant 2007

L'avantage majeur de l'ancien système c'était la simplicité, la facilité et l'habitude.

Comme tout système où le partenaire social est dominant « syndicat », il subit des absurdités et anomalies. D'où la forme d'ascenseur, en effet, la promotion (l'évolution de carrière) se faisait sur la base de tour de rôle (effet de fil d'attente), quasi automatique et mécanique, avec une durée minimale de 3 ans et maximale de 5 ans pour avoir une promotion. Ce système est fondé sur l'égalitarisme, le manque de moyens d'appréciation des performances et des initiatives des agents.

Tout système théoriquement est bon jusqu'à ce qu'il soit confronté à la réalité et qu'il soit jugé en liaison avec la culture et mentalité des agents.

L'ancien système est marqué par deux outils à savoir : La Bource d'Emploi. C'est un outil pour détecter les hauts potentiels et leurs donner une possibilité d'évolution de leur carrière plus rapidement et accélérée. Et le Plan de Relèves qui vise à construire un vivier des compétences et des hauts potentiels, des Postes clés et des accompagnements « mis en doublure, formation, intérim »

Le problème entre Bource d'Emploi et Plan de Relèves ait une grande contradiction et si nous devons jumeler les deux. La Bource d'Emploi sera effectuée pour les postes de responsabilités et de pouvoir supérieur et Plan de Relèves pour les postes cœur de métier qui nécessitent un accompagnement, des plans de succession et un encadrement supérieur.

En effet, il n'existe pas des structures organisationnelles pour évaluer les employés, l'appréciation se faisait au niveau de chaque département, en faite l'appréciation est subjective à cause de la mentalité de l'acquis chez le salarié algérien « la promotion est un acquis comme le salaire» donc la définition de la notion promotion perd son principe de variabilité selon le mérite.

L'ancien système a un impacte négativement sur l'organisation, des anomalies organisationnelles sont dues à la multiplication des niveaux hiérarchiques qui visent le changement d'intitulé sans changement de contenu du poste. C'est une aberration

organisationnelle, car le positionnement des agents vis une évolution sur le plan salarial mais non pas sur l'évolution de carrière.

2. La machine de promotion tombe en panne

La période transitoire s'étale depuis 2007 jusqu'à aujourd'hui, elle n'a que trop duré se qui a produit des conséquences néfastes, cette période est marquée sur le plan rémunération par une évolution et des mesures adéquates qui ont permis aux employés de bénéficier de :

- ✓ Bonification : c'est une augmentation de salaire de base destinée aux agents créateurs de la richesse « valoriser les employés cœur de métier » mais à cause des revendications « après une grève », la SH a fait bénéficier « bonifier » tout le personnel : 30% pour les cœurs de métiers et 18% pour les métiers support et soutien.
- ✓ Augmentation Individuelle : dans le langage courant (6%) l'équivalent d'une échelle, est donnée selon le mérite qui est apprécié par le responsable hiérarchique.

Donc selon ces deux mesures les agents ont gagné sur le plan rémunération, or sur le plan de gestion des carrières, cette période est marquée par une stagnation (blocage) dans l'évolution des carrières. Pour répondre aux revendications sociales des mesures particulières ont été mises :

- ✓ 1er dossier : Ceux qui n'ont pas évolué depuis 2005 (ils n'ont pas eu de promotion) ont bénéficié d'une échelle.
- ✓ 2eme dossier : DEA /TS : (bac +3) lors du recrutement ils se trouvent à la catégorie (16/17) Or, les licenciés (bac+4) se positionnent à la catégorie 21. Donc 1 année d'étude vaut 4 échelles pour cela une mesure de réévaluation des diplômes TS/DUA pour la catégorie 20 est faite suite à des revendications des TS et DEA
- ✓ 3ème dossier : « les faisant fonction » : qui signifie ceux qui ont occupé un poste de responsabilité (ce n'est pas des postes organiques mais de commandements) sans changement d'intitulé car durant cette période les promotions ont été bloqué. Des promotions exceptionnelles sont accordées pour les faisant fonction (les nouveaux responsables d'équipes).

On déduit que la période transitoire est marquée par le blocage de la machine de promotion, mais elle a fonctionné pour certains cas (les 3 dossiers) afin de répondre à des réclamations collectives, sachant que la machine de promotion a tombé en panne fin de 2007 ce qui a généré des mesures transitoires pour répondre aux conséquences dues à la longue période.

3. Bouleverser les pratiques et faire adhérer les mentalités

Le nouveau système de rémunération a débuté en 2002 afin de répondre à une problématique de gestion des carrières, celle d'apprécier le plus objectivement possible la contribution pour fixer la rétribution adéquate. En effet, le nouveau système est une étape préalable à la modernisation et l'amélioration des processus RH. Le NSR représente le moteur pour faire adhérer les gents au changement. C'est le fait qu'il y'a un lien entre la rémunération et la performance.

Le nouveau système va impacter les autres pratiques RH. En effet, sur le plan formation qui devient à l'initiative de l'agent afin d'atteindre ses objectifs. Ce nouveau système de rémunération va améliorer le système de gestion des carrières en assurant la rétribution selon le mérite, éventuellement, les agents les plus compétents se retrouvent privilégier pour avoir des promotions. De plus, ce système offre plus d'éclairage sur l'évolution des carrières selon la traçabilité des contributions et offert la possibilité de construire une banque de données sur le suivi des carrières.

Bien que ce système offre pour le personnel une évolution salariale, une transparence, une meilleure évolution de carrière, et plus de reconnaissance. Et offre pour l'entreprise l'optimisation et l'utilisation rationnelle des ressources « rétribuer selon la performance ». Il est utile de noter que la mise en œuvre du nouveau système est freinée par les enjeux culturel, politique et social. Pour cela, il faut attendre que les mentalités changent et que le personnel adhère au changement.

conclusion

« Il faut savoir pour prévoir,

prévoir pour pouvoir,

pouvoir pour agir »

Auguste Comte

Tout au long de notre recherche, deux principaux objectifs ont été assignés, le premier portait sur le cadre théorique de la gestion des carrières. Le second, résidait dans la présentation et la mise en œuvre des pratiques d'un nouveau système de rémunération au sein de la SONATRACH qui englobe tous les aspects de la gestion des carrières.

Sur le plan méthodologique, un effort d'analyse de l'existant a été engagé par le recours à des instruments de recherches : l'observation exploratoire, la comparaison, et enfin l'entrevue. L'utilisation de ces outils nous a fourni un gisement des données et d'informations sur le sujet. Cette masse d'information a été analysée et interprétée afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Pour pouvoir, aligner les pratiques Ressources Humaines sur la stratégie et les enjeux de SONATRACH, l'entreprise a décidé d'adopter un nouveau système par lequel elle s'engage à ne plus traiter séparément : le salaire, le management de la performance et le développement professionnel.

Dans un contexte de globalisation avec un environnement économique de plus en plus incertain et concurrentiel, La SONATRACH doit aller plus loin dans l'analyse ; passer d'une logique de gestion de la carrière traditionnelle à une logique de gestion des carrières modernes orientées par le nouveau système de rémunération. En effet toutes les hypothèses ont été confirmées et complétées. A savoir :

D'une part, l'ancien système de gestion des carrières est considéré comme le fameux ascenseur de promotion. Marqué par :

- ✓ La Rigidité : Toute fonction renvoie à une échelle qui détermine automatiquement un salaire de base, qui ne garantit ni implication individuelle ni même, parfois, la simple production d'un travail
- ✓ Poids des automatismes : Le salaire augmente de façon automatique et égalitaire, quelle que soit la performance du salarié, et ce la sans l'appréciation des contributions ou de la performance réalisée
- ✓ Perte des repères initiaux : La multiplication des fonctions, l'outil d'évaluation des fonctions qui n'est plus utilisé et la multiplication des compléments au salaire de base ont entraîné la disparition d'une hiérarchie claire des fonctions et des salaires.

D'autre part, le nouveau système de rémunération, fondé à la fois sur le système management de la performance et le modèle rôle/contribution, constitue une véritable

valeur ajoutée qui va permettre à l'entreprise de mieux maîtriser ses ressources et d'anticiper ses évolutions en s'assurant d'aligner le système sur les priorités stratégiques de SONATRACH en veillant à :

- ✓ Reconnaître et rétribuer la performance par la mise en place d'un système de variable et par l'individualisation et la différenciation des salaires
- ✓ Responsabiliser les managers dans le fonctionnement du système par la prise des décisions qualitatives et non plus automatiques et par la mise en place d'un système de management de la performance
- ✓ Rendre les nouvelles « règles du jeu » et le fonctionnement du système transparents

En effet, la SONATRACH a engagé un important effort d'actualisation de sa politique RH et de réingénierie des processus de gestion et de développement associés. La nouvelle politique Ressources Humaines de SONATRACH constitue :

- ✓ Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de l'entreprise.
- ✓ Un engagement mutuel entre SONATRACH et ses salariés, un contrat gagnant-gagnant.

Puisque les résultats de notre recherche énoncés ci-dessus, nous a poussé à confirmer toutes nos hypothèses, nous pouvons faire quelque proposition afin d'aboutir une mise en œuvre rapide du nouveau système de rémunération dans laquelle l'amélioration continue des performances est le moteur de la compétitivité basé sur le système de management des performances et le modèle rôle/contribution. Les suggestions sont les suivantes :

- ✓ Respecter les principes et fondements du nouveau système de rémunération en liant la rémunération à la performance (contribution/rétribution), améliorer la formation et développement des compétences, et offrir des perspectives d'évolution de carrière.
- ✓ Accompagner le changement organisationnel et culturel, en mettant en place une politique de communication et d'information fiable, pour que chaque salarié soit partenaire de l'entreprise. Donc il doit connaître la structure dans laquelle il travaille, connaître les finalités et les enjeux de l'organisation.
- ✓ Encourager la communication interne, crée un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs de manière particulière, toutefois, il serait utile de fixer les objectifs de contribution conjointement entre eux.

- ✓ Faire de la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, pour faire face aux départs anticipés, démissions et même pour la relève des personnes qui partent en retraite.
- ✓ La SONATRACH doit redéfinir et transformer ses idées directives dans des domaines tels que la formation, l'organisation du travail, la communication, etc.
- ✓ La SONATRACH doit confronter les employés à une organisation du travail qui prône l'autonomie et la responsabilité pour qu'ils se sentent valorisés et puissent adapter leurs savoirs, savoir-être ou savoir-faire aux situations dans lesquelles elles se trouvent. Donc il faut favoriser le climat au salarié pour faire preuve d'initiative et de créativité.
- ✓ Identifier « les métiers clés » de l'entreprise, devant être suivis attentivement.
- ✓ Mettre en place des normes d'effectifs compétitives.
- ✓ Différencier les rétributions de façon équitables et transparente en fonction du rôle occupé par les salariés dans l'entreprise et du niveau de performance qu'ils démontrent dans ce rôle.
- ✓ Mettre en place des processus de développement des compétences au-delà de la formation.

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES :

- ✓ ALIS David, BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, CHEVALIER Françoise, FABI Bruno, PERETTI Jean-Marie, 2011, GRH, une approche internationale, 3^e édition. Paris.
- ✓ BLANCHET et COLL, 1985, L'entretien dans les Sciences Sociales, Bordas, Paris.
- ✓ BLANCHET A. et al, 1985, L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et les sens, Dunod, Paris.
- ✓ CARDIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, 2012, GRH « pratiques et éléments de théorie », 4^e édition, Dunod, Paris.
- ✓ DANY Françoise et LIVIAN Yves Frédéric , 1995, La gestion des cadres, Vuibert, paris.
- ✓ DION G, 1986, Dictionnaire des relations de travail, 2e édition, les Québec, presses de l'Université Laval, Québec.
- ✓ DOLAN Shimon L, SABA Tania, SUSAN E. JACKSON, SCHULER Randall S, La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition Pearson Education, 4e édition 2008.
- ✓ GHIGLIONE R., MATALON B., 1978, Les Enquêtes Sociologiques, A. COLIN, Paris.
- ✓ GUERIN G. et WILS T., « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, vol. 17, no 3, 1992.
- ✓ GUERRERO S, Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ?, édition Gestion, vol 26, N 3, 2001.

- ✓ CERDIN Jean-Luc, 2000, Gérer les carrières, édition EMS, Vade Mecum.
- ✓ JOUVENEL Genevieve et MASINGUE Bernard, « Les Évaluations d'une action de formation dans les services publics », BBF, 1995, n° 5.
- ✓ PERETTI Jean-Marie, 1993, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert.
- ✓ PERETTI Jean-Marie, 2011, Dictionnaire des ressources humaines, 6^e édition, Vuibert, De Boeck, Paris.
- ✓ SEKIOU. L, BLONDIN. L, PERETTI.J.M et autres, 1995, Gestion des Ressources, édition d'organisation.
- ✓ ST-ONGE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor et PETIT André, 2004, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2e édition, Gaëtan Morin éditeur.
- ✓ THIETART, (R.A) et COLL, 2003, Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Paris.

ARTICLES DE REVUES :

- ✓ BOURGEOIS R.P, WILS T, PLOUFFE L, 1990, Major career changes: interest/personality relationship in spiral type individuals, International Journal of Career Management.
- ✓ CASTRA, D. 1995. « Théorie de l'engagement et insertion professionnelle. », Connexions, 65,
- ✓ CERDIN, MARBOT, PERETTI, 1999, gérer les carrières par les pyramides
- ✓ DEFILLIPPI Arthur, 1996, « Boundary less Contexts and Careers: a Competency-Based Perspective » in The Boundary less Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford University Press, New York.

- ✓ GUERRERO. S, Les comportements nomades en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste, Actes du XIIe congrès de La GRH, référence n°107, 2001
- ✓ GRAWITZ, M., 1979, Méthodes en sciences sociales, Dalloz, Paris.
- ✓ KAKAI Hygin, Février 2008, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté.
- ✓ PRALONG J, 1999. «Bilans de compétences et analyse de l'activité : quelles compétences ? quels projets ?», Carrièreologie, Vol 7, n° 3 & 4,
- ✓ PRALONG J, 2007a. «Appréciation professionnelle et projet de mobilité interne : la causalité du probable ?», Actes du congrès international accompagnement professionnel et counseling d'adultes – Université de Rouen – à paraître.
- ✓ Revue Gestion du Ressources Humaines N° 47, Edition ESKA, 2003.
- ✓ Weick K, 1976, Career as exentric predicates. Executive, Winter.

DOCUMENTS INTERNES :

- ✓ Article 25, 28, 32, 33, 39 de CCE de la SONATRACH
- ✓ Circulaire d'application n° 2.01/R1; n°2.01.2 R1; n°7-09 ; n° 4.01 et n°7-02 du manuel de gestion
- ✓ Revue RH SONATRACH numéro 05, 2005 ; n°6/2005; n° 01/2004; n° 07, 2005 ; n° 06, 2005.

LA WEBOGRAPHIE :

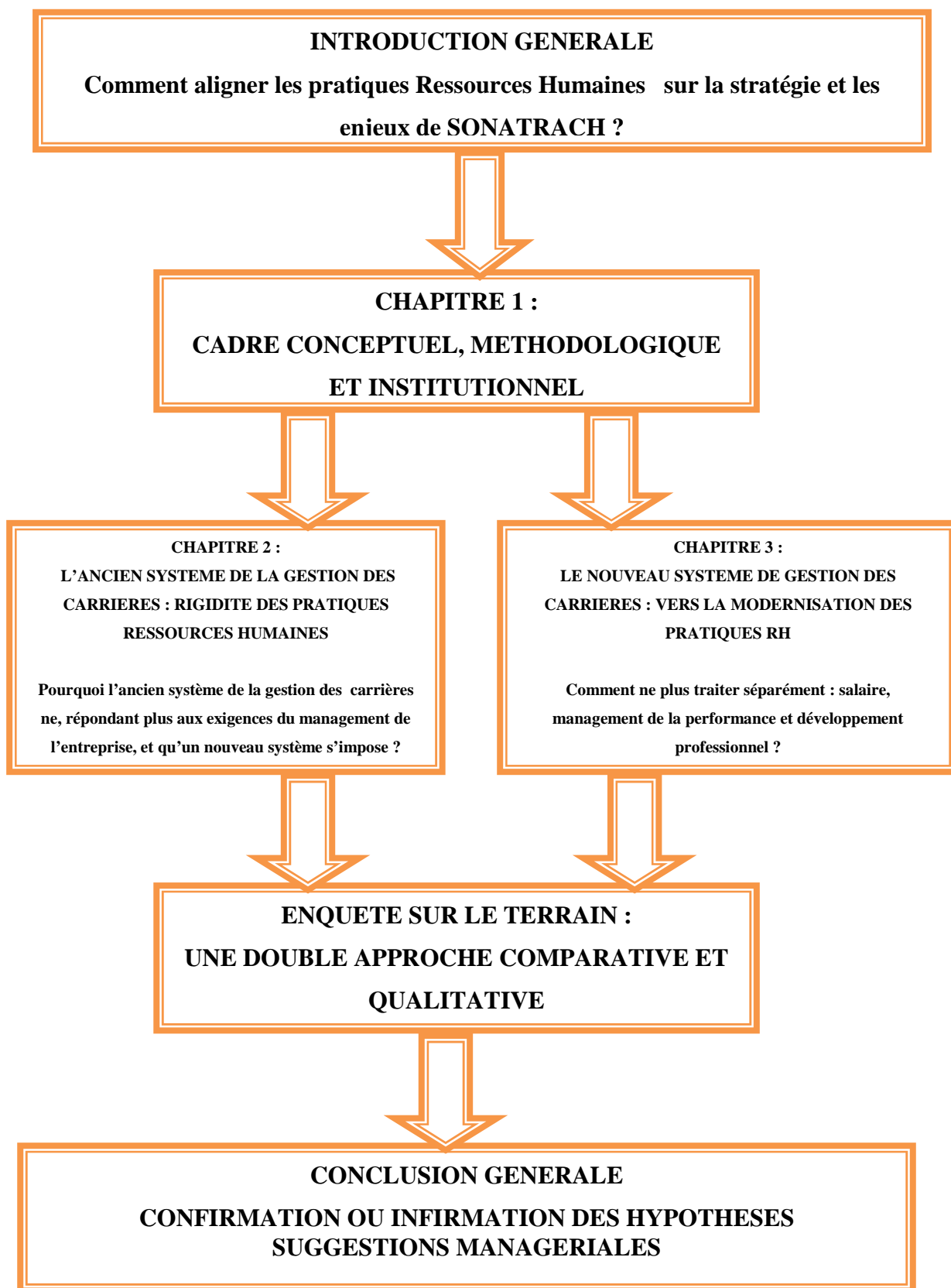
- ✓ www.wordle.net
- ✓ <http://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3.htm>. Vol. 37

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Titre	Page
PRESENTATION GENERALE DE LA STRUCTURE DU MEMOIRE	1
FICHE TECHNIQUE DE LA SONATRACH	2
L'ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE LA SONATRACH	3
L'ORGANIGRAMME DE LA DIVISION PRODUCTION	4
FICHE DE SYNTHESE	5
FICHE DE CARRIERE	7
FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE « CADRE D'ETUDES RHU »	10
GUIDE D'ENTRETIEN	12
LES BUTINS D'AFFICHAGE ENVOYES AVEC LA FICHE DE PAIE	13

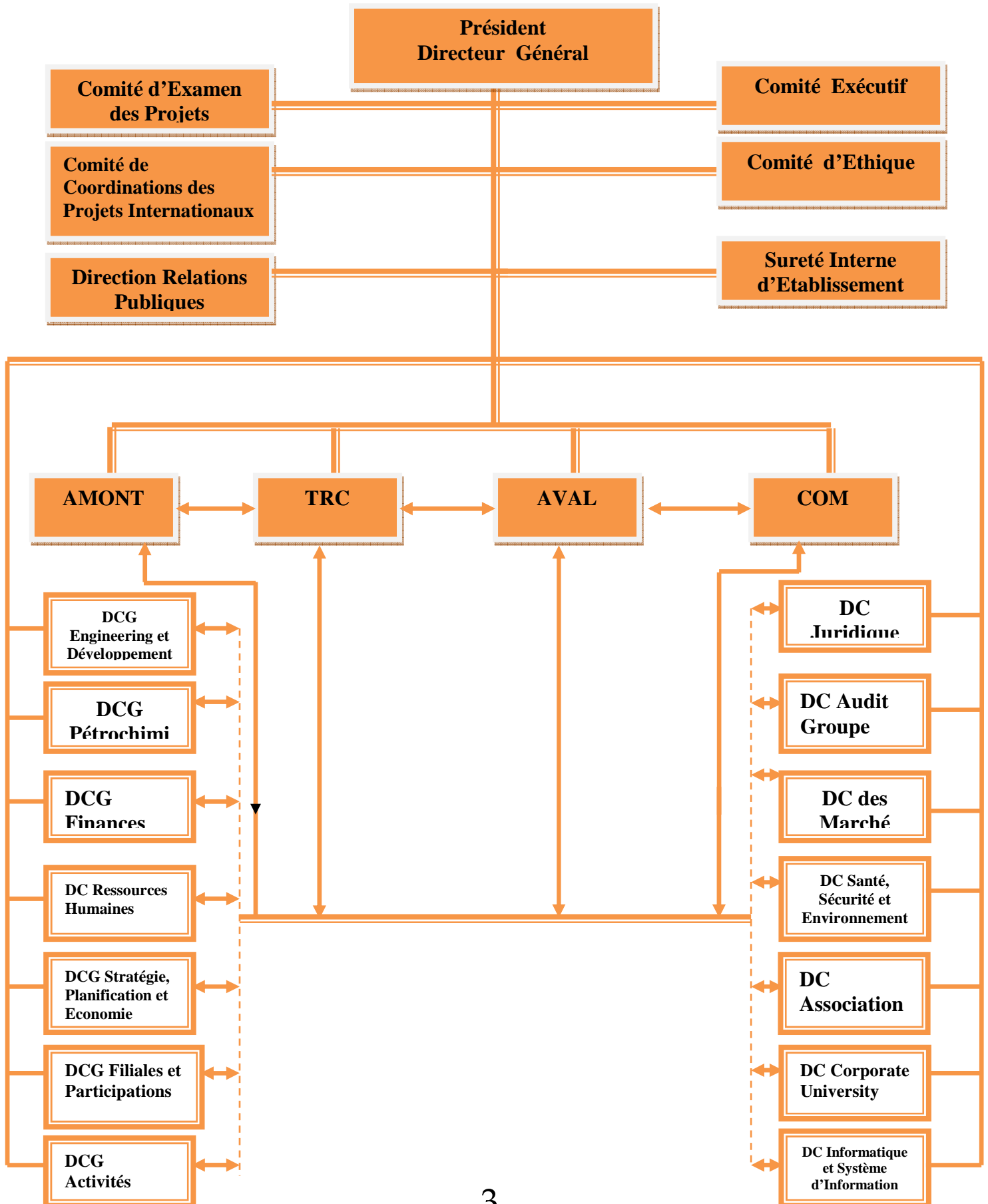
PRESENTATION GENERALE DE LA STRUCTURE DU MEMOIRE



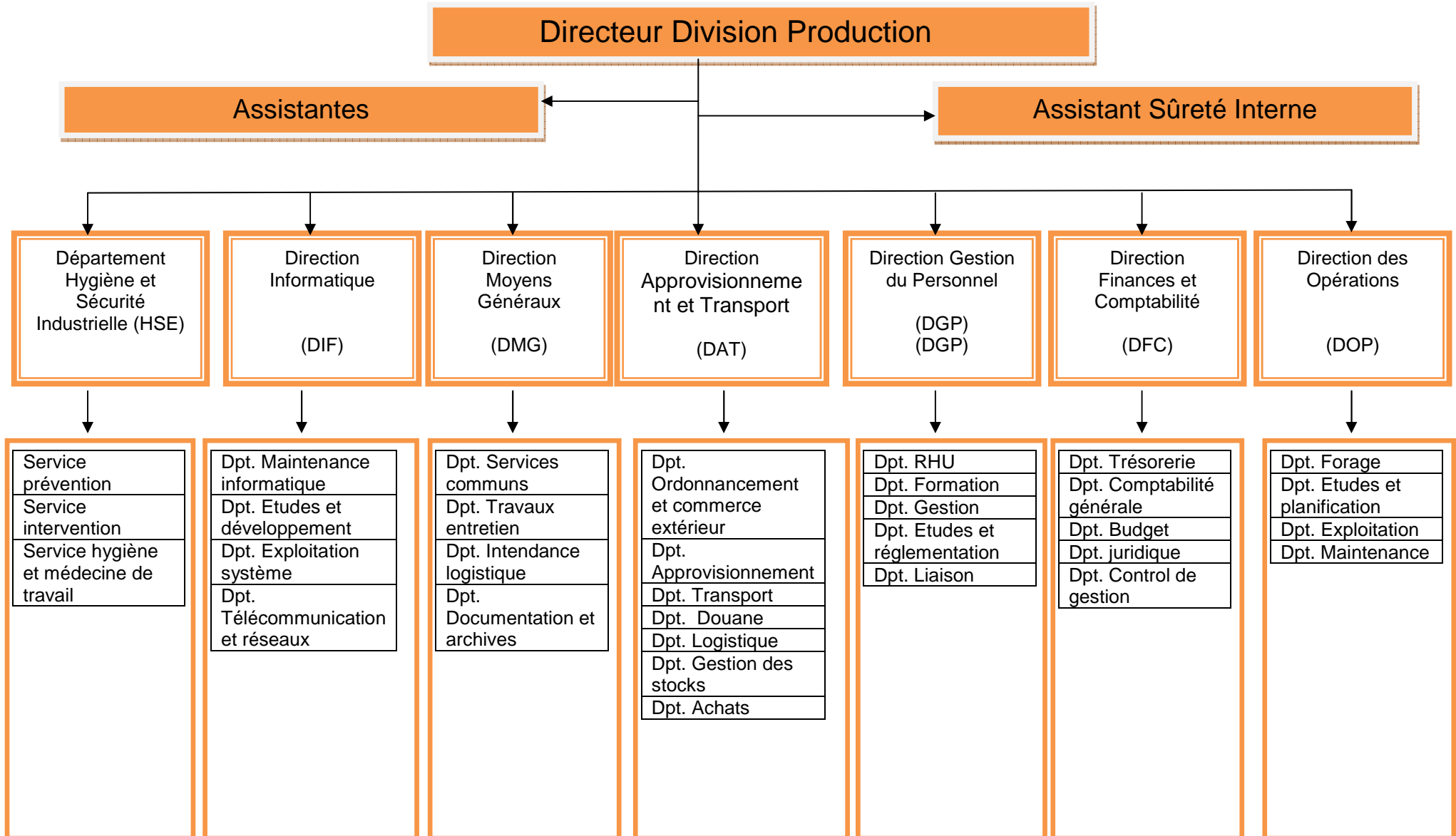
FICHE TECHNIQUE DE LA SONATRACH

NOM	
SONATRACH	
logo	
Raison sociale	l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures, et de leurs dérivés.
date de création	le 31 décembre 1963 par décret N° 63 / 491.
Domaine d'activité	Mine et énergie.
Statut juridique	Société par actions (SPA) avec un capital de 4 000.000.000DA
produits	Pétrole, Gaz naturel, GNL, GPL
Production de l'exercice 2010	214 millions de TEP
Le siège social	la direction Générale de SONATRACH est située au ; Chemin Djenan El Malik, Hydra, Alger, Algérie
Chiffre d'affaire de l'exercice 2010	4378milliards de dinars, soit 56,7 milliard de dollars US.
filiales	ENTP, Naftal, Naftec, ENIP, ENAC
Effectif de groupe en 2010	145 000 personnes (dont 47 563 agents pour la société mère sonatrach)

L'ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE LA SONATRACH



L'ORGANIGRAMME DE LA DIVISION PRODUCTION



Fiche Carrière

IDENTIFICATION	
Noms & Prénoms :	
Matricule :	Groupe sanguin :
Date de Naissance :	Lieu :
Situation Familiale :	Nombre d'enfants :
Adresse :	
Téléphone :	

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

Formation de base

Adresse établissement	Niveau	Diplôme	Spécialité	Date

Formation supérieure

Titre	Institut Université	Mention	Année d'obtention

Formation complémentaire

Nature	Etablissement	Date début	Date Fin

Langues

Langues	Niveau	Observations
Arabe Français Anglais		

Carrière Sonatrach

Fonction Occupée	Structure	Date début	Date fin

Carrière hors Sonatrach

Fonction occupée	Organisme employeur	Date début	Date fin

Mouvements

Motifs/position	Date début	Date fin	

Réalisation majeures

Réalisations

Publications

Publications

Conférences / congrès

Thème	Période	Lieu	Qualité

Enseignements

Enseignements

Autres activités

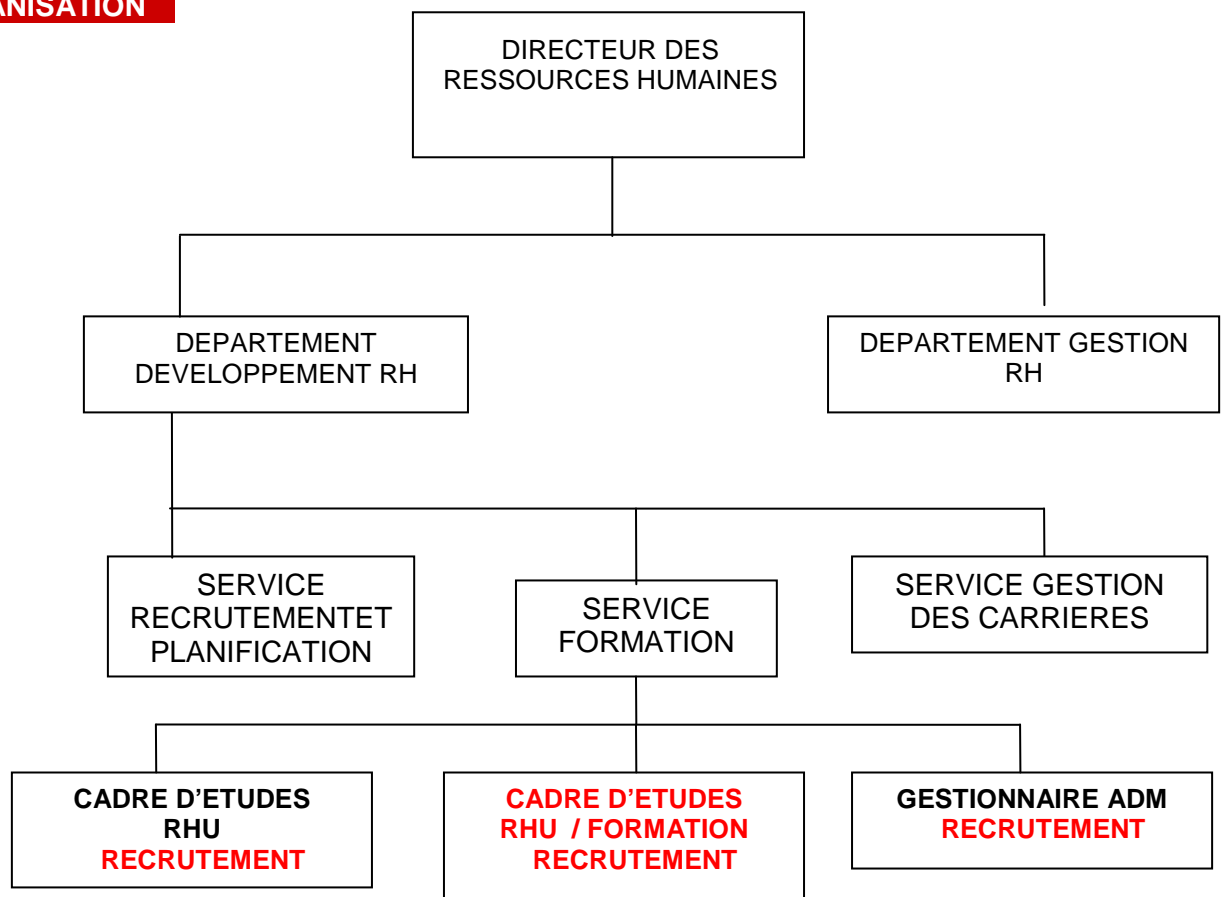
Activités

FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

Catégorie	Poste	Référence
Echelle : 22	ACTIVITE AMT – Division CRD CADRE D'ETUDES RHU /FORMATION	Fonction : 16

Titulaire : M
 Société : SONATRACH
 Activité : AMT
 Division : CRD
 Etablissement : Avenue du 1^{er} Novembre BOUMERDES
 Rattaché à : Chef de Département DEVELOPPEMENT DES RH

PLACE DANS L'ORGANISATION



FINALITE

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

MISSIONS

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

1 – Recenser les besoins

- Recueillir les besoins identifiés par les structures
- Les Consolider

2 – Prévoir le budget de formation

- Evaluation des coûts par actions de formation

3 – Participer à la réunion du pré arbitrage intra structure.

- Analyser les besoins
- Approuver les actions

4 –Elaborer le plan de formation

- Renseigner les canevas du plan
- Transmettre le plan à la DRH Amont pour validation

5- Mettre en œuvre le plan de formation validé

- Etablir le cahier des charges de formation (+de 5 jours)
- Contacter et négocier avec les organismes de formation
- Démarrer l'action de la Formation
- Contribuer à l'élaboration des bilans mensuels (TBF) et du bilan annuel
- Appliquer les procédures relatives au Système du Management de la Qualité

6 – Contribuer à l'évaluation de la formation

- Evaluer à chaud : action sur la logistique et sur le contenu de la formation
- Evaluer à froid : efficience de la formation

PARTICULARITES DU POSTE

- 1- Encadrement : néant
- 2- Régime de travail : normal (8h 12h00 – 12h30 16h00)
- 3- Déplacements : peu fréquents
- 4- Disponibilité : totale

5- Effectif géré : 353 salariés

RELATIONS DU POSTE

- Internes : structures SONATRACH dont Centres de formation intra entreprises
- Externes : organismes de formation – universités -CFPA

EXIGENCES DU POSTE

- 1- Formation de base : Licence Sciences Sociales (Bac+ 08 S)
- 2- Formations complémentaires : finances. Anglais, informatique
- 3- Expérience professionnelle : 03 ans en filière RH

CONNAISSANCES PARTICULIERES

- 1- Négociation
- 2- Droit social

DOMAINES DE COMPETENCES

- 1- Connaissances du domaine RH
- 2- Compétences techniques RH
- 3- Compétences comportementales

VALIDATIONS

Le Titulaire : Date :	Signature :
Approbation du Supérieur (N +1) : Date :	Signature :
Approbation du N+2 : Date :	Signature :

**DERNIERE DATE
D'ACTUALISATION
DE LA FICHE DE
POSTE**

GUIDE D'ENTRETIEN

Date : **poste occupé par l'interviewé :**

Cher(e) monsieur/madame, dans le cadre de la préparation du Mastère 2^e cycle en Management des organisations au sein de l'ENSM, je vous sou mets un ensemble de questions regroupées en quatre 4 rubriques, afin d'étudier l'ensemble des attitudes et des opinions concernant le système de gestion des carrières.

Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Celles-ci resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement.

Renseignements sur l'ancien système de gestion des carrières :

1. Que pensez-vous de l'ancien système de la gestion des carrières ? (politique, outils, durée Etc.).
2. Comment fonctionne l'ancien système de gestion des carrières (y a –t-il des obstacles qui freinent ou qui gênent sa mise en œuvre ? des résistances ?etc.)
3. Comment se fait la planification et l'évolution des carrières dans l'Organisation ? Sont-elles efficaces et y a-t-il un suivi afin d'évaluer l'efficacité de sa mise en œuvre? Connaissez-vous les procédures relatives à la planification des carrières dans l'Organisation (plans de relève, Bourse de l'Emploi...) ?
4. Existe-t-il des structures organisationnelles pour évaluer les employés et des systèmes de promotion multiples ? Si oui, ces structures sont-elles permanentes ?

Renseignements sur la période transitoire :

1. Pouvez-vous nous donner votre avis sur la période transitoire ?
2. Où en êtes-vous avec le nouveau système ? quelles sont les obstacles qui freinent la mise en œuvre du NSR ?
3. Quel est l'appui de la direction en matière de préparation du changement ?
4. Quelles sont les actions mise en œuvre par l'organisation afin de préparer l'avènement du nouveau système ?

Renseignements sur le nouveau Système de rémunération :

1. Le nouveau système de rémunération est-il une réponse à une problématique de gestion des carrières? si oui, laquelle ?
2. Selon vous l'application du NSR peut-t-elle entraîner une amélioration des autres volets de la politique RH ? Le NSR est-il une étape préalable à la modernisation et l'amélioration des processus « formation, recrutement,... » ?
3. Selon vous, que peut apporter le NSR de plus pour le salarié? Et quelle est sa valeur ajoutée pour l'entreprise ?
4. D'après vous, quelles sont les conditions préalables à la mise en œuvre du nouveau système (Refonte de la nomenclature des emplois ? Réorganisation des effectifs?.....)

Renseignements sur l'efficacité du système d'un point de vue individuel :

1. Quelles sont vos appréciations, attentes et/ou appréhensions, par rapport à ce système ?
2. Êtes-vous satisfait de votre évolution de carrière ? Sur le plan rémunération, accomplissement de soi, développement des compétences,... ?
3. Ce système de gestion des carrières a-t-il favorisé, ou au contraire défavorisé, l'atteinte de vos objectifs de carrière ?
4. Ce système de gestion des carrières vous a-t-il aidé à exploiter votre potentiel dans votre profession ?

Suite à cet entretien et afin d'apporter plus de clarifications et de précisions à l'analyse des données, je vous sollicite, Monsieur/Madame, de bien vouloir me compléter les renseignements concernant votre profil professionnel.

Renseignement personnels

Fonction actuelle :

Sexe :

Age :

Ancienneté au sein de SH :

Expérience au poste actuel :

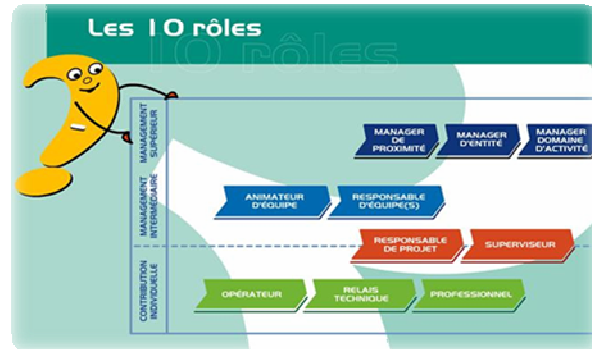
Expérience aux postes déjà occupés :

Formation de base :

Formations complémentaires :

LES BUTINS D’AFFICHAGE ENVOYES AVEC LA FICHE DE PAIE


Un Nouveau Système de Rémunération
... pour **gagner** plus ensemble !

Un Nouveau Système de Rémunération pour gagner plus ensemble !

> les 03 composantes :

- 1 Une nouvelle classification
- 2 Un nouveau salaire de base
- 3 Une nouvelle rémunération variable



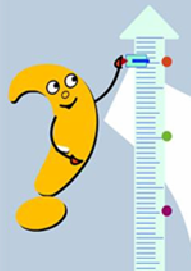
Gagner plus... en performance



- > Des salariés plus motivés
- > Des salariés plus efficaces
- > Des salariés plus professionnels

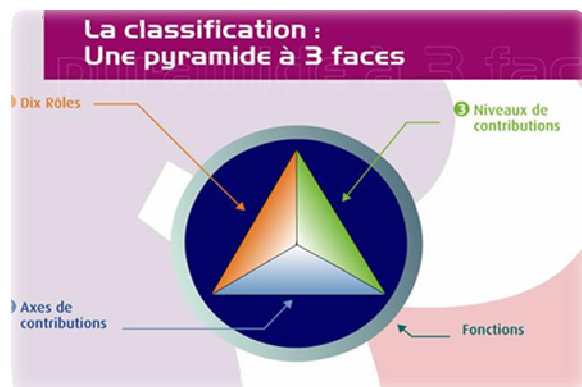
" Accroître votre performance et celle de l'entreprise ! "

Les Niveaux de Contributions Sonatrach



- Des repères pour progresser
- Développer ses compétences
- Améliorer ses comportements professionnels

grâce à des objectifs de contribution annuels



Un contrat Gagnant-Gagnant



- > Réussir notre transformation
- > Développer une culture de la performance
- > Augmenter nos résultats

Si vous contribuez plus, vous gagnerez plus !

