

---

## Le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences

Etude de profil de carrière dans la Raffinerie d'Arzew RA1Z -SONATRACH

### The role of career management in developing skills

Career Profile Study in the Arzew Refinery RA1Z -SONATRACH

**BELKHADEM Bahria**

Université d'Oran2- Algérie

[Belkhadem.bahria@univ-oran2.dz](mailto:Belkhadem.bahria@univ-oran2.dz)

Received: 23/10/2019

**KENOUD Horri**

Université d'Oran 2- Algérie

[Kenoud.horri@univ-oran2.dz](mailto:Kenoud.horri@univ-oran2.dz)

Accepted: 14/12/2019

Published: 28/12/2019

---

#### Résumé:

Cette étude vise à identifier le processus de la gestion des carrières et de la complexité de sa mise en œuvre dans les entreprises publiques économiques ; et de souligner sa contribution au développement des compétences.

Les résultats de cette étude ont révélé la nécessité d'étudier chaque étape du processus de la gestion des carrières soigneusement notamment celle de l'appréciation du personnel. Et cela pour assurer un double intérêt : le premier est celui de l'entreprise pour atteindre ses objectifs prévus et le second correspond au développement des compétences des employés.

**Mots clés:** gestion de carrière; compétences; développement des compétences; ressources humaines.

**Jel Classification Codes:** A11, G32.

#### Abstract:

This study aims to identify the process of career management and the complexity of its implementation in public companies; moreover, we try to verify its contribution to human resources skills development.

The results revealed the need to neatly study each stage of the career management process, in particular that of human resources appreciation. There by, to ensure a dual interest: the first one which is to achieve the companies fixed objectives and the second one which corresponds to the development of employees' skills.

**Keywords:** career management; skills; skills development; human resources.

**Jel Classification Codes:** A11, G32.

\*Auteur correspondant: BELKHADEM Bahria, Email: [belkhadem.bahria@uni-oran2.dz](mailto:belkhadem.bahria@uni-oran2.dz)

## 1. Introduction:

La gestion des carrières est devenue un sujet incontournable depuis quelque décennie. Les origines de cet intérêt sont multiples. Toutefois, elle attire, de plus en plus, l'attention des salariés étant donné qu'elle assure à l'individu une continuité, un développement professionnel et personnel, mais avec l'évolution de l'environnement et les exigences de l'entreprise, en terme, de compétences nécessaires à réaliser ses objectifs. Les individus sont contraints de développer leur employabilité, afin, d'espérer d'atteindre leur objectifs, mais bien évidemment, en étant conformes aux objectifs de l'entreprise, ou chacun doit trouver son compte, à condition que les deux parties prenantes soient toutes les deux gagnantes. Notre étude est cernée et développée autour de la problématique suivante :

**Quelles sont les pratiques de gestion de carrière et comment contribuent-elles au développement des compétences dans une entreprise publique économique ?**

Pour y répondre, nous prenons comme terrain d'étude empirique le cas de la Raffinerie d'Arzew. Une filiale du groupe SONATRACH.

Les éléments de réponse à notre problématique seront véhiculés par le biais d'un plan de travail réparti en deux volets, cadre conceptuel de la gestion des carrières et développement des compétences et cadre empirique, étude de cas au sein de la raffinerie d'Arzew RA1Z en illustrant le rôle de la gestion de carrière sur le développement des compétences d'un salarié.

## 2. La gestion de carrière et le développement des compétences : revue de la littérature.

### 2.1. La notion de carrière:

BUJOLD et GINGRAS définissent la carrière comme suit « La carrière représente la suite des postes, des emplois ou des Professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle » (BUJOLD & GINGRAS, 2000, p. 13).

### 2.2. La gestion de carrière:

Pour PERETTI la gestion de carrière est définie ainsi : « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié » (PERETTI, 2007, p. 105).

Quant à CERDIN La gestion des carrières «regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salarié» (CERDIN, 2000, p. 27).

### 2.2.1 Les objectifs de la gestion des carrières :

Selon (Gutteridge, Leibowitz, & J. E. Shore, 1993, p. 266) les objectifs de la gestion des carrières sont résumés dans le tableau ci-après :

**Table N°01** : Les objectifs de la gestion des carrières.

Besoins organisationnels	Besoins individuels de carrière
- Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?	Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :
- Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années?	- D'utiliser mes forces ?
- Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever ces défis ?	- De satisfaire mon besoin, de me développer ?
- Quelles exigences se posent en matière de recrutement?	- De me donner des défis à relever ?
- L'organisation a-t-elle les attributs nécessaires pour relever ces défis ?	- D'être conforme à mes intérêts ?
	- De correspondre à mes valeurs ?
	- De correspondre à mon style personnel ?

**Source:** T. G Gutteridge, Z. B. Leibowitz et J. E. Shore, **Organisationnel Career Développement: Benchmark for Building A World Class Workforce**, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.

### 2.2.2 L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation (GUERRIN & WILS, 1993, pp. 13-30).

**Table N°02** : l'importance de la gestion des carrières.

Pour les individus	Pour l'organisation
- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.	- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose;
- Pouvoir développer leurs compétences ;	- Améliorer sa flexibilité;
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ;	- Mettre en place une relève de qualité;
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) ;	- Renforcer sa culture ;
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

**Source :** G. Guérin et T. Wils, **La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels**, Revue de Gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

### 2.3. La notion de compétence:

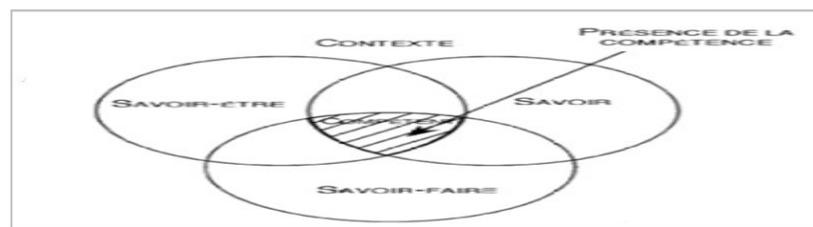
Pour Zarifian « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu pour des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (ZARIFIAN, 1999, p. 70).

Selon GUERRERO « La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même » (GUERRERO, 2014, p. 18).

De toutes ces définitions, on remarque que la notion de la compétence n'a pas de définitions précises et chaque auteur la définit selon son domaine ; mais elle est généralement définie selon le tryptique savoir, savoir-faire et savoir-être la figure N°01 résume ainsi la définition de cette dernière, quant à G.LELARGE (LELARGE, 04 Mai 2010, pp. 33-39):

- « Les savoirs : correspondent à des connaissances générales et/ou spécialisées ;
- Les savoir-faire : sont la capacité à utiliser concrètement ces connaissances. Ils correspondent à la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils. Ils peuvent être de trois types: gestuel (réparer une machine), technique (utiliser le traitement de texte) ou cognitif (appliquer des méthodes de résolution de problème; élaborer une argumentation) ;
- Enfin les savoir-être : correspondent à une maîtrise comportementale et concernent les relations avec autrui ».

**Figure N°01 : Représentation de l'émergence de la compétence**



**Source:** (BOUDREULT, 2009) <https://didapro.me/2009/07/06/la-competece-professionnelle/>

### 3. La gestion de compétence:

Cohen et Soulier décrivent la gestion des compétences comme un système qui se base sur une logique de poste, ce qui signifie que le poste et ses exigences sont les plus importants (Cohen-Haegel & SOULIER, 2004, pp. 17-18).

Ci-après les typologies des modèles de la gestion des compétences distingués par (PARLIER, 2005, p. 07) et qui sont les suivants:

- **L'usage des compétences** : vise à renforcer l'implication des individus dans le travail au travers de la conception même de l'organisation, de l'existence d'indicateurs de suivi du volume de l'activité ou au travers d'une pression managériale persistante. Les compétences détenues par les individus sont identifiées grâce aux outils et aux méthodes de la Gestion de compétence, mais il existe peu de perspectives d'évolution professionnelle et les formes de reconnaissance sont réduites au strict minimum ;
- **Affectation des compétences** : le système de GRH de l'entreprise utilise la connaissance qu'elle a acquise des compétences des collaborateurs pour répartir ceux-ci de manière plus pertinente dans les tâches pour

lesquelles ils sont le plus préparés. La question du développement professionnel est secondaire, celle de l'évolution n'est pas traitée, la reconnaissance n'est pas prise en compte. Il s'agit d'une forme technocratique de gestion de compétence qui se résume à une activité éclairée de « staffing ». Elle peut s'observer dans des secteurs divers : les entreprises de travail temporaire, certains cabinets conseil, des entreprises où la variété des produits oblige à des réaffectations fréquentes de ressources ;

- **Développement des compétences** : vise principalement à valoriser les ressources disponibles. Ce qui intéresse l'entreprise dans le recours à la notion de compétence, c'est son caractère plastique, propre à faciliter les développements et les évolutions professionnels dans l'acceptation de contreparties aux efforts consentis par les salariés. La formation joue, généralement, un rôle déterminant dans cette relation. Les questions relatives à l'autonomie accordée aux individus et aux équipes, à la responsabilisation qui leur est demandée, aux formes propices d'organisation du travail et aux pratiques pertinentes de management, ne sont pas traitées dans le modèle ;
- **Management par les compétences** : correspond à un mode de management par lequel une entreprise articule ses choix d'évolution « au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation du travail » (PARADEISE & LICHTENBERGER, 2001, pp. 33-48). Une Démarche compétence est donc un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de développement. Cette dynamique se manifeste par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle. Les compétences du salarié sont reconnues sous des formes monétaires et non monétaires.

#### 4. Le cadre empirique : étude de cas au sein de la raffinerie d'Arzew (RA1Z), groupe SONATARACH:

Ci-après nous allons traiter le cadre empirique de gestion des carrières et de sa contribution dans le développement des compétences au sein de la raffinerie d'Arzew (RA1Z).

##### 4.1. Gestion des carrières au sein de la RA1Z:

##### 4.1.1. La gestion prévisionnelle et le recrutement:

La gestion prévisionnelle sert à prévoir les postes vacants à une date précise : les départs en retraite, les démissions, les promotions et les licenciements. Elle se fait à base d'un tableau de bord qui représente la situation des effectifs à une date précise pour déterminer le nombre de postes vacants. (PMTE : plan moyen terme d'emploi sur 05 ans).

Une fois le nombre précis, et après l'accord de la direction AVAL, l'entreprise fait appel tout d'abord au marché interne pour chercher les salariés qui répondent aux exigences des postes. Dans le cas de disponibilités des compétences convoitées, il y'aura un recrutement interne par promotion. Dans le cas contraire, elle fait appel au marché externe pour recruter de nouvelles compétences.

Cependant, on retrouve que ces dernières années l'entreprise souffre d'un manque de compétences surtout au niveau des cadres gestionnaires grâce au départ massif en retraite et à l'absence d'un réel plan

succession-relève. Constat confirmé à travers les tableaux de départ en retraite et en recrutement selon les CSP (catégories sociaux-professionnelles).

### 4.2. Le recrutement:

Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi, pour ce; la RA1Z procède en suivant les étapes suivantes :

- identification du besoin (emplois/compétences) ;
- déposer l'offre au niveau de l'ANEM d'Arzew, (respecter les procédures de la loi 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi), si l'ANEM ne retrouve pas les profils qui répondent aux exigences demandés, après un délai de 21 jours, la RA1Z consulte sa banque de données (CV thèque) ;
- recueille les candidats retenus pour un test de sélection : test écrit, test psychotechnique, entretien ;
- Après la sélection définitive et le choix final des profils, une visite médicale est recommandée auprès de la médecine de travail pour voir la capacité des candidats à exercer leurs tâches ;
- les candidats retenus doivent fournir un dossier administratif composé de leurs états civil et d'autres documents justifiant leurs niveaux académique et professionnels (diplômes, certificats de travail, ...);
- établir les contrats de travail (contrats à durée déterminée et contrat à durée indéterminée) et les Procès-verbaux (PV) d'installation ;
- soumettre le candidat à une période d'essai (cette période varie selon les catégories sociaux-professionnelles) :
  - 02 mois pour l'exécution
  - 04 mois pour l'agent de Maîtrise,
  - 06 à 12 mois pour les cadres.
- à la fin de la période d'essai, une décision de confirmation délivrée par la Direction Général (DG) de la RA1Z soit pour confirmer ou mettre fin à leurs relations de travail.

### 4.3. La fiche de carrière:

La gestion des carrières au sein de la RA1Z se base sur un certain nombre d'éléments, tel que, l'analyse de la fiche de carrière du personnel. Cette fiche contient un ensemble d'informations personnelles (le nom et le prénom, le matricule, la date de recrutement, la fonction, la catégorie, et l'échelon) et d'autres informations qui décrivent la carrière du personnel et son développement de compétences chez la RA1A. Comme Il ya aussi un volet réservé à la carrière et expériences acquises hors entreprise.

#### 4.4. Le profil de carrière d'un salarié exemple «cadre» :

##### ➤ Présentation du cas :

- **Nom** : xx ;
- **Prénom**: xx ;
- **Date et lieu de naissance** : xx ;
- **Situation familiale**: xx ;
- **Nombre d'enfants**: xx ;
- **Adresse personnelle**: xx ;
- **Date recrutement** : 15/04/2006 ;
- **Poste actuel**: cadre comptable ;
- **Catégorie** : 21 ;
- **Structure**: département finances, service trésorerie ;
- **Adresse professionnelle** : BP 37 Z.I. Arzew – Oran.

##### ➤ Formation et diplômes :

###### - *Formation de base / spécialité* :

- Bac scientifique session juin 1996 ;
- Licence en sciences commerciales (option finance) session juin 2003.

###### - *Formation complémentaires* :

- Préparation du diplôme d'études comptable et financières CPE ;
- ISO 9001-2000(pentacle) le 20/11/2006 ;
- Formation GESSOR UTILISATEURS du 02/06/2007 au 06/06/2007 ;
- Système management qualité le 03/04/2008 ;
- SYGEF le 05/04/201 au 09/04/2010 ;
- Formation des formateurs SYGEF système de gestion financière du 22/04/2012 au 26/04/2012 ;
- Formation KTP (sff-gmr-pcr);
- Formation sur le nouveau système comptable ISGP.
- Séminaires et stages :
- La pratique de la paie du 07/01/2007 au 08/01/2007 ;
- SAFE BEHAVIOUR programme du 30/03/2009 au 31/03/2009 ;
- Modalité de paiement (trésorerie) du 20/04/2009 au 22/04/2009 ;
- Sensibilisation HSE le 06/06/2009;
- Le nouveau système de rémunération.

- **Carrière hors entreprise :**

Professeur d'enseignement secondaire lycée Ahmed MEDERI lycée mixte d'Arzew.04/2004.

- **Carrière au niveau de la RA1Z :**

Douze ans (12) d'expériences à compter de sa date de recrutement (15.04.2006) jusqu'à ce jour.

- **Le déroulement de carrière du salarié XX:**

● **Le 15.04.2006. Début de sa carrière :**

Il a été recruté en fonction de chargé d'études à la catégorie 18, au niveau du département administration service gestion et paie ;

Il a eu sa confirmation dans ce poste le 01.08.2006 avec décision de confirmation après une période d'essai de trois mois.

● **Le 01.04.2008. Promotions et mutation :**

Il a eu une promotion en qualité d'auditeur à la catégorie 19 dont il a été affecté vers le département des finances, section caisse et banque, service trésorerie.

● **Le 01.07.2009. Alignement :**

Suite à une décision du ministère d'énergie et des mines, la RA1Z elle est devenue une filière du groupe SONATRACH division raffinage activité aval au lieu de NAFTECH. Suite à cette décision tous les salariés du complexe ont bénéficié d'un alignement et donc ce salarié a bénéficié aussi de la catégorie 21 au lieu de la 19 cadre comptable département finances service trésorerie, section caisse et banque et la section paiement étranger.

● **Le 09.10.2011 .Intérim:**

Ce salarié a occupé le poste d'intérimaire de chef de section caisse et banque jusqu'à ce jour.

● **Le 23.09.2012. Intérim :**

Il a occupé aussi le poste d'intérimaire de chef de service trésorerie pour une période d'une semaine.

● **Le 02.01.2013. Avancement :**

Il a bénéficié d'un avancement tout en gardant le même poste et la même catégorie c'est son premier échelon.

● **Le 15.11.2014. Promotion**

Il a bénéficié d'une promotion de grade et est devenu chef de services finances et comptabilité, et a obtenu une bonification de 1200 pts indexé à son salaire.

● **Le 02.01.2016. Avancement :**

Il a bénéficié d'un second échelon tout en gardant le même poste et la même catégorie.

● **Le 02.01.2019. Avancement :**

Il a bénéficié d'un avancement tout en gardant le même poste et la même catégorie c'est son troisième échelon.

#### 4.5. La fiche d'appréciation des candidats à la promotion :

Cette fiche est d'un impact décisif sur la possibilité de promotion ou non du salarié. Elle est sous forme d'un tableau, c'est un tableau comparatif, à travers ce dernier la comparaison se fait pour sélectionner la personne compatible au poste à pourvoir. Cette fiche doit être remplie par le responsable direct de l'intéressé et la structure des ressources humaines et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points, et qui sont répartis comme suit :

- nombre de points par rapport à la satisfaction de l'employé aux critères premiers du poste occupé (savoir) ;
- nombre de points par rapport aux aptitudes requises et le niveau académique pour l'occupation d'un poste supérieure (savoir-faire) ;
- nombre de points par rapport à la capacité de l'employé pour assurer sous la supervision et le contrôle la totalité des tâches et opérations définis dans le manuel opératoire et des procédures (savoir-faire) ;
- nombre de points par rapport à la maîtrise total de l'agent des taches du manuel opératoire ou des procédures (savoir-faire) ;
- nombre de points par rapport au comportement et la relation de travail avec les collègues et la hiérarchie (savoir-être).

En fonction du nombre total des points, les responsables sélectionnent les trois premiers qui émergent. En général, c'est le premier émergé qui va être promu. Mais il y a des cas d'exception ou leur choix porte sur le deuxième ou le troisième sélectionné. Dans ce cas le responsable doit justifier son choix par un ensemble d'arguments qui doivent être convaincant, pour assurer la bonne continuité de la procédure de la promotion, palier les risques de tension et de malentendus. Toutefois le premier émergé ouvre droit à des explications et le responsable est tenu de répondre à ses interrogations et être argumentatif et objectif dans son choix, qui ne doit être incité que par l'intérêt général de l'entreprise et sans aucune finalité personnelle. Cependant, selon les articles 89, 91,92 du règlement intérieur de la RA1Z :

- Tout travailleur sanctionné par un blâme ne peut être promu pendant l'année au cours de laquelle il a été sanctionné ;
- Tout travailleur sanctionné par une mise à pied de un (01) à trois (03) jours ne peut prétendre à une promotion et/ou à l'avancement pendant un (01) an ;
- Tout travailleur sanctionné par une mise à pied de quatre (04,) à huit (08) jours ne peut prétendre à une promotion et/ou à l'avancement pendant deux (02) années.
- Enfin, dans chaque fiche d'appréciation des candidats à la promotion doit figurer le nom de l'évaluateur (es), sa fonction, la date et sa signature pour laisser une traçabilité de l'événement et pour le justifier.

Une fois la fiche est signée par le responsable et accordé par le CPU «commission du personnel de l'unité», le DRH et le directeur général établissent une décision de promotion.

**4.6. La mutation interne :**

L'employé établit une demande de mutation exprimée par lettre officielle écrite à son responsable immédiat et hiérarchique, après accord de ce dernier, un second accord devra être donné par le service ou département d'accueil, par la suite la lettre sera renvoyée de nouveau au DRH et DG pour accord final et définitif.

**4.7. L'avancement horizontal :**

L'avancement c'est le passage d'un échelon à un autre, l'échelon ou bien le « AI » c'est une augmentation individuelle, c'est la récompense de la compétence, pour cela l'entreprise arrête chaque année la liste des travailleurs concernés par l'avancement, le taux de l'effectif concerné est de 40% de la population.

Les conditions d'attribution de (ou des) l'échelon (s) et les conditions d'application sont :

- Le responsable hiérarchique de l'intéressé fait son évaluation sur les critères cités en hauts et donne sa décision qui va être validée par le directeur des ressources humaines et le directeur général.
- Le propriétaire de cette récompense bénéficiera d'une majoration de 06% de son salaire de base.

**4.8. La formation professionnelle :**

La de la formation que ce soit pour une moyenne ou une longue durée, une évaluation à chaud est nécessaire juste à la fin de la formation par des spécialistes en domaine pour connaître le niveau d'acquisition des connaissances pas les salariés formés. Par contre il existe une autre évaluation après une période de la fin de la formation par les responsables hiérarchiques afin de mesurer le niveau de réalisation et d'atteinte des objectifs. formation professionnelles permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits, pour cela le service formation de la RA1Z établit chaque année un plan de formation après l'identification des besoins en formation à travers des fiches de besoins remplies par les responsables de chaque structure, ce plan contient les informations suivantes : Titre de formation, objectif de la formation, le coût, la durée et la période, les formateurs, lieu de formation, et les participants. Une fois le plan de formation est complété, la direction des ressources humaines le transmet à la direction AVAL pour la validation. Le service de formation établit une note et informe le directeur général pour prendre la décision finale concernant les participants.

Après le déroulement Ces deux types d'évaluations seront regroupés dans une fiche d'analyse qui sera représentée comme un compte rendu pour la hiérarchie « directeur général ».

Donc que ce soit en interne ou bien en externe on trouve plusieurs types de formations à la RA1Z telle que : formation recrutement, formation lorsqu'il s'agit d'une nouvelle technologie, perfectionnement ; formation à caractère spéciale par exemple « sensibilisation contre le virus H1N1 ».

**4.9. Autres règles générales de la gestion des carrières :**

- La mutation d'un employé peut intervenir sans changement de catégorie ;
- La promotion doit être formulée par une proposition de promotion faite par la structure de l'employé ;

- Tout travailleur a le droit à un congé annuel d'un mois (Recueil des textes législatifs et réglementaires, 4ème trimestre, 2000.);
- Tout travailleur ayant déposé sa démission ne peut quitter son poste avant l'établissement de la décision (Convention collective de la raffinerie d'Arzew);
- Un employé peut être appelé à assurer l'intérim d'un poste ;
- L'employé, pour des raisons objectives (claires et bien déterminées) peut demander une mutation ;
- La mise en disponibilité intervient de droit dans les cas suivants :
  - Pour l'accomplissement du service national ;
  - Pour élever un enfant de moins de cinq ans pour le personnel féminin ;
  - Pour les besoins de suivi médical en cas d'accident ou de maladie grave d'un enfant, du conjoint ou d'un descendant direct du travailleur ;
  - Pour effectuer des études et des recherches.
- La mise en disponibilité est une suspension de la relation de travail pour une durée supérieure à un mois, la durée maximale est une année renouvelable dans la limite de cinq ans ;
- Le travailleur qui désire bénéficier d'une mise en disponibilité doit adresser sa demande quinze jours avant la date d'effet souhaitée ;
- Le licenciement est effectué après deux mises en demeure sans réponses.

### 5. Les résultats et discussions :

La raffinerie d'Arzew se soucie de ses ressources humaines et de leur gestion. En particulier de leur gestion des carrières qui est un élément sensible dans l'entreprise car elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation et au développement des compétences de son personnel.

Cependant la raffinerie d'Arzew repose sur une application qui est la base de sa pratique de gestion des carrières et qui est relative aux lois qui régissent le code de travail algérien, la convention collective ainsi que le règlement intérieur de celle-ci.

Toutefois, dans sa pratique de gestion des carrières, elle s'appuie beaucoup plus sur une pratique basée sur un tableau comparatif présenté sous forme de fiche d'appréciation du candidat à la promotion et qui doit être rempli par le responsable direct de l'intéressé et le responsable des ressources humaines de l'unité. Cette fiche est constituée d'un ensemble de rubriques notables ; qui sont en relation avec la formation, l'expérience, la discipline l'assiduité (etc.). Une fois que la comparaison est achevée trois personnes émergent dans un classement et le responsable procède à la promotion de la première personne émergée. Dans le cas où c'est la deuxième ou troisième personne qui est promue, le responsable doit véhiculer son choix de motivations et d'arguments objectifs, que le premier émergé a le droit de connaître, afin, de palier les tensions, les malentendus et surtout le sentiment d'injustice et d'iniquité qui a tendance à régner dans les entreprises.

Pour conclure les résultats de cette recherche, on confirme que la RA1Z accorde une grande importance au processus de gestion de carrière, parce que pour elle l'aspect humain est au cœur de sa réussite. Enfin, la mise en place d'un système de gestion de carrière fiable permet de mieux gérer et cerner les attentes de ses salariés et de garantir un bon développement des compétences.

### 6. Conclusion :

La gestion des carrières est un élément central de la GRH, elle est en relation étroite avec ses autres éléments qui la constitue (recrutement- formation-promotion) dont chacun d'entre eux joue un rôle primordial pour l'entreprise tout comme pour les travailleurs.

A cet effet, au sein de l'entreprise l'objet du stage ; une convention collective décrit les modalités de recrutement et d'avancement, ainsi que la formation pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. De sorte que la gestion des carrières est l'application réelle de ladite convention au sein de l'entreprise étudiée.

### 7. Références bibliographiques :

1. BOUDREAULT, H. (2009, 07 06). *La compétence professionnelle*. Consulté le 03 22, 2019, sur Didactique Professionnelle: <https://didapro.me/2009/07/06/la-competece-professionnelle/>
2. BUJOLD, C., & GINGRAS, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière: théories et recherches*. Canada: Gaetan Morin.
3. CERDIN, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: Editions EMS.
4. Cohen-Haegel, A., & SOULIER, A. (2004). *Manager par les compétences, une démarche opérationnelle de valorisation u capital humain*. Paris: Editions Liaisons.
5. Convention collective de la raffinerie d'Arzew, R. (s.d.).
6. Droit du travail, „ (4ème trimestre, 2000.). Recueil des textes législatifs et réglementaires,.
7. GUERRERO, S. (2014). *Les outils RH: les savoir -faire essentiels en GRH* (éd. 3e édition). Paris: DUNOD.
8. GUERRIN, G., & WILS, T. (1993). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. Document de recherche #92-02, École de relations industrielles. *Reve de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 13-30.
9. Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & J. E. Shore, O. (1993). *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. LELARGE, G. (04 Mai 2010). Pratique de la gestion par les compétences. *Regards croisés sur la notion de compétence professionnels, Interventions et contributions*, (pp. 33-39). Paris.
11. PARADEISE, C., & LICHTENBERGER, Y. (2001, janvier-mars 01). Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, 43, pp. 33-48.
12. PARLIER, M. (2005). *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*. Lyon: ANACT.
13. PERETTI, J.-M. (2007). *RH et gestion des personnes* (éd. 6e édition). Paris: Vuibert.
14. ZARIFIAN, P. (1999). *Objectif compétence pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.