

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences économiques
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
d'un Diplôme de Master en Sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines

Thème

L'évaluation du personnel et gestion des
carrières : Cas de Algérienne Des Eaux
(ADE)

Présenté par :

- M^{elle} Ait Aider Malha
- M^{elle} Aider Katia

Préparé sous la direction de :

M^r KEHRI Samir

Devant le jury composé de :

- 1. Président : M^r. ACHIR M.MCCA.FSECSG**
- 2. Rapporteur : M^r. KEHRI.S.MACA.FCECSG**
- 3. Examineur : M^r. OTHMANI. MACA.FSECSG**

Promotion : 2020/2021

Remerciement

On remercie d'abord et avant tout, **DIEU** le tout puissant qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.

A cet effet, nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence notre encadreur

Mr KEHRI Samir qui nous a aidée et orientée durant toute la période de préparation de ce travail de recherche.

Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables d'ADE, et plus particulièrement à Monsieur encadreur **YOUCEF OUALI Kaci**, pour la réalisation de ce présent travail

Nous remercions s'adressent aussi à tous les membres du jury d'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer notre travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail :

*A mes parents qui m'ont donnée la vie le symbole de tendresse,
qui se sont sacrifié pour mon bonheur et ma réussite.*

*A mes frères et sœurs, qui ont été mon ombre durant toutes les
années des études et qui ont veillé tout au long de ma vie à
m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

Que dieu les gardes et les protèges.

A mes amis

A tous ceux qui me sont chers

Je leur dédie ce travail.

Katia 

Dédicace

Je dédie ce travail :

*A mes parents qui m'ont donnée la vie le symbole de tendresse,
qui se sont sacrifié pour mon bonheur et ma réussite.*

*A mes frères et sœurs, qui ont été mon ombre durant toutes les
années des études et qui ont veillé tout au long de ma vie à
m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

Que dieu les garde et les protège.

A mes amis

A tous ceux qui me sont chers

Je leur dédie ce travail.

Malha



Liste des abréviations

ADE : Algérienne des Eaux

ANEM : agence national de l'emploi

GRH: Gestion des ressources humaines

DRH: direction/directeur ressources humaines

RH: ressources humaines

GC : gestion de carrière

CDD: contrat durée déterminé

CDI: contrat durée indéterminé

CNR : caisse national de retraite

CTA: contrat de travail aidé

ISO : International standardisation organisation.

Liste des figures

Figure n°01 : la place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de GRH.....	06
Figure n°02 : les objectifs de l'évaluation du personnel.....	08
Figure n°03 : l'évaluation par la méthode Assessment centre	14
Figure n°04 : la gestion de carrière au cœur de la GRH	24
Figure n°05 : les différentes étapes de recrutement	33
Figure n°06 : les principaux objectifs visés par la formation au milieu organisationnel	41
Figure n°07 : Organigramme générale de l'Algérienne des eaux a l'échelle nationale.....	60
Figure n°08 : Organigramme de l'unité de Tizi-Ouzou.....	63
Figure n°09 : représentation graphique selon le sexe.....	72
Figure n°10 : représentation graphique selon l'âge	73
Figure n°11 : représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle	73
Figure n°12 : représentation graphique selon le niveau d'instruction	74
Figure n°13 : représentation graphique selon le nombre d'années d'expérience.....	75
Figure n°14 : représentation graphique selon le type de contrat.....	75
Figure n°15 : représentation graphique selon les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation.....	76
Figure n°16 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation.....	77
Figure n°17 : représentation graphique selon les critères de l'évaluation	78
Figure n°18 : représentation graphique selon l'influence de l'évaluation sur la carrière	78

Liste des figures

Figure n°19 : représentation graphique selon la satisfaction de l'exploitation des résultats de l'évaluation.....	78
Figure n°20 : représentation graphique selon la motivation des salariés par le système d'évaluation.....	80
Figure n°21 : représentation graphique selon les résultats de l'évaluation sont pris en compte de la pris des décisions liées à la gestion des carrières	81
Figure n°22 : le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration.....	82
Figure n°23 : représentation graphique selon les salariés bénéficiant d'une promotion	83
Figure n°24 : représentation graphique selon la satisfaction au cours de parcours professionnel.....	83

Liste des tableaux

Tableau n°01 : répartition de l'échantillon selon le sexe.....	72
Tableau n°02 : répartition de l'échantillon selon le l'âge.....	72
Tableau n°03 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel.....	73
Tableau n°04 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	74
Tableau n°05 : répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience.....	74
Tableau n°06 : répartition de l'échantillon selon le type de contrat	75
Tableau n°07 : les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation	76
Tableau n°08 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation	76
Tableau n°9 : les critères de l'évaluation.....	77
Tableau n°10 : l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière	78
Tableau n°11 : la satisfaction d'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel	79
Tableau n°12 : la motivation des salaires par le système d'évaluation.....	80
Tableau n°13 : les résultats de l'évaluation sont pris en compte de la pris de décisions liées a la GC.....	81
Tableau n°14 : le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration.....	82
Tableau n°15 : les salaires bénéficié d'une promotion	83
Tableau n°16 : la satisfaction au cours de parcours professionnel.....	83

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : l'évaluation du personnel

Introduction

Section 1: Définitions de l'évaluation du personnel

Section 2 : La place de L'évaluation du personnel dans le mangement et dans la gestion des ressources humaines

Section 3 :L'objet et les objectifs de l'évaluation du personnel

Section 4 : Les méthodes de l'évaluation du personnel et leurs caractéristiques

Section 5 : Les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel

Section 6 : les difficultés de l'évaluation du personnel

Conclusion

Chapitre 02 :

Introduction

Section 1 : la position de la gestion de carrière au sein de la GRH

Section 2 : définition et approches théoriques de la gestion de carrière

Section 3 : l'importance et caractéristique de la gestion de carrière

Section 4 : Les acteurs de la gestion des carrières

Section 5 : les pratiques de la gestion de carrière

Section 6 : l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

Conclusion

Chapitre 03 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

Introduction

Section 1 : la présentation générale sur l'organisme d'accueil ADE

Section 2 : organisation administrative de l'ADE et délimitation de champ d'étude

Section 3 : le cas pratique au niveau de l'entreprise ADE

Section 4 : Etude de cas de l'évaluation du personnel et gestion de carrière au sein de l'ADE

Section 5 : L'analyse des résultats de l'enquête

Conclusion

Conclusion général

Bibliographie

Table des matières

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans un environnement changeant l'entreprise n'est pas en mesure d'avoir des stratégies stables, où sa véritable richesse est la ressource humaine. Pour faire face aux menaces et aux incertitudes de l'environnement elle doit accorder une attention particulière à la richesse intangible, et l'adapter à cette instabilité et la mieux gérer constitue un défi majeur pour l'entreprise.

Toutes les décisions concernant les ressources humaines (recrutement, l'affectation à un poste, le choix d'une formation, la conduite des carrières) sont coûteuses en temps, en énergie, et en argent et aussi peuvent être une cause majeure de démotivation et de démoralisation, et d'insatisfaction si elles ne sont pas prises correctement.

La sagesse de cette décision dépend de la qualité d'évaluation, qui est liée à son tour à la pertinence des méthodes utilisées pour juger les compétences et le potentiel des salariés dans le cadre de leurs expériences du travail.

Cette évaluation sert à fournir des informations au système de gestion des ressources humaines et permet le développement optimal de cette dernière. Ceci à travers l'observation de l'évolution de l'employé, d'une part le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise, et d'une autre part l'employé prend conscience de ses forces et des éléments à améliorer et il s'engage ainsi à prendre part à son développement qui mobilise les salariés vers la performance optimale et la réussite de leurs gestion de carrière qui est un ensemble d'activité visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutiens. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification et ressources humaines, de la formation et l'aide aux employés considère tant qu'une des principales politiques ressources humaines et au centre des dispositifs permettant aux salariés de développer leurs potentiels et à l'entreprise d'atteindre un équilibre entre les besoins en hommes et l'encadrement des différentes structures.¹

Problématique :

Les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des carrières. Elles permettent de faire le point sur les capacités et

¹ Peretti J-M, Ressources Humaines, Edition weber, paris 2004, P19.

Introduction générale

les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur sur les compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres perspectives qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs... de ce fait comment l'évaluation du personnel contribue-t-elle à la bonne gestion des carrières ? Telle est notre question principale à laquelle on rajoute deux questions sous-jacentes :

- Quelles sont les méthodes et les pratiques efficaces qui assurent une bonne qualité d'évaluation du personnel ?
- Quel sont les difficultés qu'on constate lors de l'évaluation du personnel ?

Cette étude sera construite sur l'hypothèse suivante :

Les résultats de l'évaluation du personnel au sein d'Algérienne des Eaux Tizi-Ouzou contribué à gérer la carrière des employés.

Cadre théorique et méthodologique de l'étude :

Dans ce travail nous avons tenté de suivre la démarche méthodologique suivante :

D'abord la recherche bibliographique et documentaire sur les différents aspects théoriques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières et puis la collecte d'une base de données relatives aux thèmes auprès de l'entreprise publique Algérienne des Eaux Tizi-Ouzou. Nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès des cadres ADE, l'analyse des résultats et le traitement des données sont exposés dans le troisième chapitre.

Plane de travail :

Notre travail comporte trois chapitres :

- ❖ Dans le premier nous allons traiter des généralités sur l'évaluation du personnel (définitions, caractéristiques, objectifs, méthodes, et les difficultés de l'évaluation du personnel....).
- ❖ Dans le deuxième nous allons présenter l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières.
- ❖ Et en fin dans le troisième chapitre nous allons présenter les résultats de l'enquête réalisée au niveau de l'entreprise confection Algérienne des Eaux Tizi-Ouzou.

CHAPITRE 01 :

L'évaluation du personnel

Introduction

L'évaluation font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs ... Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs....

Section 01 : Définitions de l'évaluation de personnel

Nous avons jugé opportunité de commencé par la définition du concept de l'évaluation :

Evaluer, c'est recueillir, examiner, analyser et porter un jugement sur les comportements d'un salarié dans l'exercice de ses fonction, donc se situer par rapport au but.

Selon J.CARDINET :

« Evaluer, c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le Résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but. L'évaluation pédagogique est ainsi une démarche d'observation et d'interprétation des effets de l'enseignement, visant à guider les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'école »¹

« L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeurs ou à accorder une importance à une personne, un processus, un évènement, une institution ou à tous objet à partir d'information qualitative, quantitative de critère précis en vue d'une prise de décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer, l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des évènements. »²

Selon Jacques Aubert et Patrick Gilbert :

L'évaluation, c'est le processus d'appréciation de la valeur des gens pour une organisation (J. Aubert et P. Gilbert, 1997). L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières, elle s'inscrit dans une perspective d'amélioration des relations du travail, en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques au cœur des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre. L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut s'exprimer :

- Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet.
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.

¹ J.CARDINET, Pour apprécier le travail des élèves, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1986.

² Renald le genre, « dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation », GUERION /ESKA, Paris, 1993, P19.

- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période. (B. et Crozet, 2008).³

« L'évaluation des performances présente une nécessité au plan économique : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production, la qualité de celle-ci tout autant que la pression du marché, qui rendent nécessaire un tel processus. L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel, elle permet de juger de la plus au moins bonne adaptation entre les hommes et les fonctions et de la qualité des structures d'organisation mise en place. L'évaluation des performances répond à un besoin humain, tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité, si il veut à la fois se connaître et progresser dans cet aspect de la vie quotidienne. »⁴

Section 02 : La place de l'évaluation du personnel dans le management et la GRH

2-1 L'évaluation du personnel est une fonction clé du management :

L'évaluation doit inciter les collaborateurs à la performance individuelle sans nuire la cohésion d'équipe et la coordination des activités entre les fonctions et les unités pour contribuer à la performance collective de l'entreprise. Ainsi le choix des critères de l'évaluation doit être en fonction des objectifs de l'entreprise qui vont définir la performance optimale pour l'atteinte de ces objectifs et à ces conditions le système d'évaluation va vivre à long terme.

2-2 L'évaluation du personnel est une fonction clé de la gestion des ressources humaines :

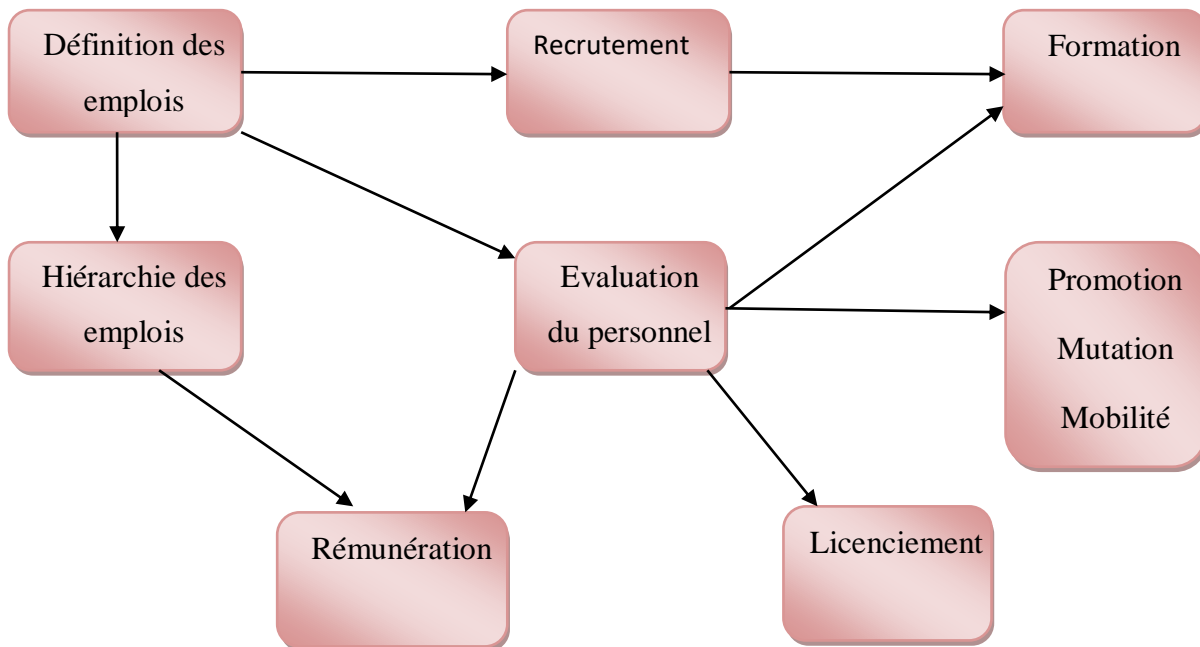
Partant du principe qu'un système de gestion est un système de décision couplé avec une base de données, la qualité d'un système de gestion repose sur la qualité, la fiabilité, et la richesse des données de sa base. La qualité des décisions prises en dépend. (Jean-Pascal Lapra, 2006). Cette base de données issue de l'évaluation du personnel est exploitée dans les deux

³ Renald le genre, « dictionnaire actuel de l'éducation, rubrique évaluation », GUERION /ESKA, Paris, 1993, P19.

⁴ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 21ème édition : Vuibert, Paris, 2016, P20.

grandes finalités de gestion des ressources humaine : la sélection, et la valorisation des collaborateurs.

Figure n° 01 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de GRH



Source : Ouvrage D'Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, Janvier 2009, P95.

Il est primordial de noter que le processus d'appréciation ou d'évaluation du personnel tient une place centrale dans les processus GRH, de fait on peut dire que l'appréciation du personnel est au centre de tous les processus en GRH parce qu'il influence toutes les décisions qui concerne le management du personnel dans une organisation, c'est pour cela que nous avons appuyé notre recherche sur le schéma précédent (figure1).

Ce schéma montre les relations qui existent entre la pratique de l'évaluation et les autres processus RH notamment le recrutement, la formation, la mobilité, la rémunération...etc. Pour éclaircir le schéma, nous avons opté pour expliquer deux relations :

- ✓ **Formation** : après avoir fait son évaluation, l'évaluateur peut détecter les points forts du salarié et ses points faibles. Un diagnostic qui va lui permettre de déterminer et proposer des formations qui correspondent au profil de l'évalué. En

outre, cette évaluation favorise les échanges pour le salarié qui fait part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation afin de développer ses compétences.



La rémunération : Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car, pour la rémunération, l'entreprise peut désormais élaborer une bonne politique de rémunération pour savoir quelles sont les priorités et établir des rémunérations adéquates à chaque profil. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en leur attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous.

Section 03 : L'objet et les objectifs de l'évaluation du personnel

3-1 l'objet de l'évaluation

L'objet de l'évaluation du personnel est la détermination des propos sur qui l'évaluation est formulée, la compétence et la performance et le potentiel sont les principaux objets sur qui les individus sont évalués dans une entreprise.

3-1-1 La performance

La performance se définit par le degré d'atteinte d'objectif tracé, Selon Jean-pascal lapra :

« ...les objectifs sont une des références les plus utilisé pour évaluer la performance.... »⁵

Et selon André Guittet : la performance est centrée sur les résultats, observable et mesurable (André Guittet, 1995). On apprécier donc la performance par la sélection d'indicateurs de rendement et de productivité, qui ont la finalité d'indiqué si les résultats obtenu sont les meilleurs possible compte tenu des moyens mis en œuvre, c'est indicateurs sont :

- L'efficacité : la comparaison d'objectifs obtenus par rapport aux objectifs attendus.
- L'efficience : Le résultat obtenu on prenant en considération les moyens mis en œuvre.

3-1-2 La compétence

C'est le savoir, savoir-faire, savoir être met en œuvre dans la fonction exercé et il se considère comme un moyen nécessaire à l'adaptation de l'individu à son poste .le référentiel de compétence des entreprise sont établis à partir de l'analyse des emplois existant et des compétences nécessaire pour les occupés. C'est les connaissances mobilisé pour attendre les

⁵ Jean-pascal lapera « évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006, P129.

objectifs, qui sont généralement : la flexibilité, adaptabilité, capacité à apprendre, autonomie, responsabilité, créativité, initiative, ouverture aux idées nouvelles, capacité d'analyse, leadership, motivation, ouverture d'esprit aux influences interne et externe.....

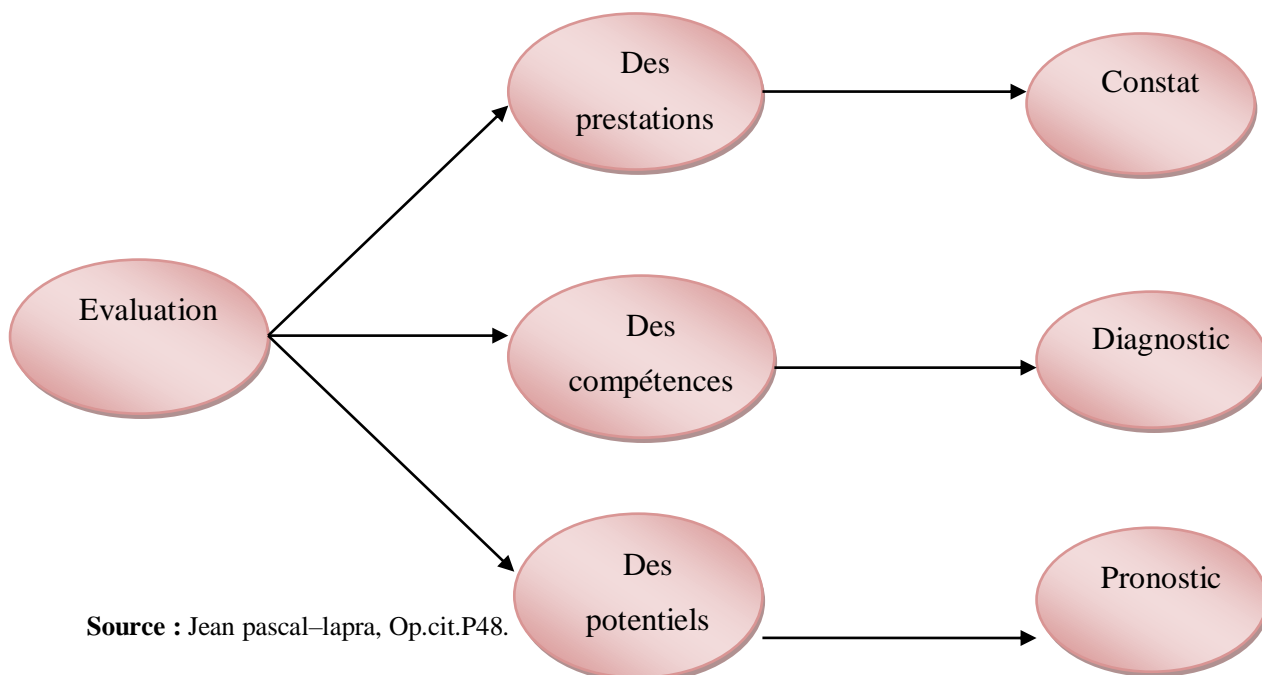
« Les compétences mises en œuvre ne sont pas seulement professionnelles, il s'agit de savoir agir faisant appel à des capacités intellectuelles, cognitives, décisionnelles, techniques, relationnelles C'est l'augmentation des compétences individuelles qui permet d'améliorer la performance économique collective. »⁶

3-1-3 Le potentiel :

C'est la capacité de l'individu à évoluer ces potentiels qui peuvent être des talents inexploités, des savoir-faire, des connaissances inutilisées, des goûts, des désirs, des motivations.... Le potentiel est une notion difficile à cerner, c'est le pouvoir d'occuper l'emploi actuel au futur.⁷

« Avoir du potentiel c'est être capable d'intégrer des savoirs faire personnels et des opportunités externes dans une intelligence des situations qui donne de la puissance à l'action et oriente vers des réalisations observables. ». Les pronostics sur le potentiel sont fondés sur des appréciations très approximatives comme le feeling des évaluateurs qui tente de découvrir le potentiel de leurs employés par des stéréotypes comportementaux, et des considérations catégorielles (formation initiale, emplois précédemment occupés)

Figure n°02 : Les objets de l'évaluation du personnel



Source : Jean pascal-lapra, Op.cit.P48.

⁶ Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005, P70.

⁷ Idem, P179.

3-2 Les objectifs de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel présente de multiples objectifs pour l'entreprise, pour les salariés, et pour le hiérarchique.

3-2-1 Pour l'entreprise

Les résultats de l'évaluation permettent à l'entreprise de dresser une cartographie des compétences internes et donc de gérer les ressources humaines, et pour mieux atteindre les objectifs il faut fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié pour aligner ses objectifs avec ceux de l'entreprise, donc les objectifs de l'évaluation du personnel pour l'entreprise sont :

- Augmenter la productivité.
- Diminuer les problèmes.
- Communiquer les objectifs de l'entreprise aux collaborateurs.
- Aligner les efforts des salariés et la stratégie de l'entreprise.
- Situer la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- Etablir une base de données qui va servir pour gérer la ressource humaine.
- Evoluer quantitativement et qualitativement ;
- Faire face à la concurrence.
- Connaître l'efficacité de la ressource humaine et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.
- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondés sur les résultats de l'évaluation.

- Etablir un plan de formation adapté aux besoins des services et aux attentes des collaborateurs.

Et selon Jean-pascal Lapra l'évaluation remplit des finalités précises qui sont :

- constituer son identité en définissant des conditions d'intégration et en organisant des processus d'exclusion.
- de s'organiser car c'est souvent en fonction des évaluations portées sur les individus ou sur ce qu'il représente que se distribuent les rôles et les tâches au sein du groupe .
- de se structurer en hiérarchisant ces rôles et ces tâches, afin d'organiser les processus de décision .souvent, c'est ainsi que les groupes désignent leurs élites.

3-2-2 Pour le hiérarchique

C'est l'outil qui lui permet de gérer les compétences et le potentiel des salariés, pour mieux répartir les tâches dans son équipe et favoriser la communication en expliquant les missions et les exigences du poste aux salariés, et en reconnaissant le professionnalisme pour améliorer les performances, et la gestion des équipes. L'objectif le plus important est de Faire le bilan de l'année écoulé et la fixation des objectifs pour le future en fonction des orientations des entreprises et des carrières, tout en motivant le salarié par la valorisation symbolique ou financière, et on lui fixant des objectifs de progrès, et aussi elle vise à :

- Prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs.
- Fixer les objectifs en fonction des orientations de l'entreprise.
- Réaliser une analyse de sa pratique de management.
- Favoriser la communication et le dialogue avec les collaborateurs et créer un climat favorable.
- Rendre plus rationnel les décisions prises concernant la ressources humaine.
- Définir les projets professionnels et orienter les carrières.
- Faciliter la gestion des carrières.
- Mesurer le progrès des collaborateurs.
- Avoir une vision claire des forces et des faiblesses de son service.
- Renforcer la motivation de son équipe.

3-2-3 Pour les salariés

Le but est de lui permettre de savoir comment son travail est perçu et de comprendre ses potentialités et de pouvoir les développer c'est-à-dire situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et aux attentes de la hiérarchie, et aussi :

- Servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires et de promotion.
- Exprimer ses vœux, et les difficultés qui il rencontre dans son poste.
- Développer et améliorer ses compétences.
- Accroître son sens de responsabilité.
- Lui fournir un outil pour l'aider à s'améliorer.
- Lui faire savoir de son niveau de progression.
- Avoir une vision claire de sa valeur.

Section 4 : Les méthodes de l'évaluation du personnel et leurs caractéristiques

4-1 Les méthodes d'évaluation du personnel

4-1-1 L'entretien d'évaluation

Selon Claude Lévy-Leboyer « l'entretien est une situation sociale où les deux protagonistes apportent leurs préjugés personnels et leurs représentations des qualités nécessaires pour réussir. En outre, il a presque toujours deux fonctions, d'une part, recueillir des informations spécifiques sur le candidat, d'autre part se faire sur lui une opinion globale. »⁸ C'est un face à face entre le salarié et l'hierarchique dans le but de faire un bilan de l'année passée et de fixer les objectifs de l'année à venir. Cet entretien préparé par les deux parties, donne l'occasion d'une part au collaborateur de s'exprimer sur ses attentes, ces résultats, ses insatisfactions et satisfactions, et d'une autre part le manager reconnaît la réussite de son collaborateur et l'informe sur les points de satisfaction et d'insatisfaction de l'entreprise à son égard. Selon une étude faite en 2002 (Cegos Lyon), les thèmes les plus fréquemment abordés dans les entretiens sont le bilan des activités de l'année écoulée (73%), la définition des objectifs pour l'année à venir (70%), la gestion de la carrière ou des projets professionnels (57%), et la formation (52%). La rémunération est abordée lorsqu'elle est liée à l'atteinte des objectifs (prime de résultats...). (Claude Billet, 2005) Selon Marie Tresanini : cet entretien d'évaluation peut être un outil puissant visant :

A accroître les compétences des collaborateurs : le fait d'agir en miroir et de faire un feedback à quelqu'un de ses points forts et ses points à améliorer va lui permettre de développer les premiers et renforcer les seconds.

- ❖ A augmenter la motivation du collaborateur par les éléments suivants :
- ❖ Le sentiment d'appartenance à une communauté à qui l'on rend compte.
- ❖ La mise en exergue de la valeur contributive de chacun.
- ❖ Le fait de donner du sens au travail de chacun.⁹

L'entretien peut être individuel ou collectif et sa planification se fait par trois phases :

⁸ Claude Lévy-Leboyer, « évaluation du personnel », édition : Eyrolles, France, 2002, P107.

⁹ Marie Tresanini, Op.cit., P229.

4-1-1-La première phase

Dans Cette phase le supérieur et le collaborateur font le Bilan de l'année écoulée à travers l'expression libre du collaborateur sur sa perception des résultats obtenus dans le contexte particulier, et la propre vision du supérieur sur la performance des collaborateurs.

4-1-1-2 La deuxième phase

Cette phase se consacre pour l'identification des objectifs de la période à venir qui s'appuie sur le bilan de la période passé.

4-1-1-3 La troisième phase

Cette phase vise à explorer les compétences et le potentiel du collaborateur en relation avec les opportunités offertes par l'entreprise.

4-1-2 L'auto évaluation

C'est une méthode connue par sa subjectivité, Chaque salarié fait le point sur sa situation pour déterminer son efficacité, c'est-à-dire c'est d'essayer d'estimer la valeur de certain de ces comportement et aussi l'image que l'on a de soi. L'auto-évaluation Peut se faire à l'aide d'un support qui va guider l'évaluation par une liste des compétences à évaluer.

4-1-3 Le 360° feedback

Cette méthode d'origine nord-américaine s'est développée dans les grandes entreprises françaises, elle consiste à collecter des informations relatives à la performance du salarié auprès de plus grand nombre possible de personnes intéressées. Cette méthode permet d'identifier la capacité d'adaptation et le sens d'innovation et de leadership, Le 360°feedback permet d'avoir une vision large et synthétique de la manière dont l'individu est perçu, parce que l'information est tirée de plusieurs sources (le responsable, les subordonnés et le salarié lui-même) ce qui la rend plus efficace.

Le 360° cherche à identifier la nature et la qualité des jugements porté par les délégués acteurs, supérieur, collègue, subordonné, le manager lui-même et éventuellement les fournisseurs et les clients sur les dimensions essentielles de l'efficacité du management. Le point central et la comparaison entre la manière dont le manager présente son action, et la façon dont celle-ci est reçue par son entourage. (Claude billet, 2005).

Le volontariat c'est la règle impérative de Cette pratique qui est destinée aux cadres qui souhaite améliorer le style de management, dans le but de développer l'équipe.

« Tout à la fois méthode de recueil d'information plurielle, diagnostique et processus d'accompagnement du changement des individus et des équipes, le360° se présente sous forme d'un questionnaire structuré par thème, comportant quelque dizaine de question

présenter auprès d'un nombre restreint de personne (11,15ou20) ces réponses sont choisies par les pratiques quotidiennes de la personne à évaluer .le temps de réponse est en générale de vingt minute par questionnaire. »¹⁰

Elle permet à l'évalué de mesurer la déférence entre son auto-évaluation et l'évaluation des autres acteurs, elle favorise l'amélioration de style de management, cette évaluation doit être suivi des mesures dont le feed-back aura montré la nécessité des actions correctives (des actions personnelles, actions de formation, et de développement personnel). Cette technique s'appuie sur les facteurs suivants :

- Des outils adaptés (questionnaire précis).
- Un système de mesure précis.
- Une méthode rigoureuse.
- Une bonne connaissance de l'utilisation de 360°feedback.

4-1-3-1 Le processus de mise en œuvre d'un 360°

La réalisation de 360° se fait en quatre étapes :

4-1-3-1-1 La première étape :

C'est la phase de définition des objectifs et des résultats attendue de la démarche.

4-1-3-1-2 La deuxième étape :

C'est la phase de communication qui sert à expliquer que les résultats des indicateurs visent une amélioration et non pas une sanction, et pour créer une dynamique collective de groupe à travers la mobilisation du personnel autour de quelque messages.

4-1-3-1-3 La troisième étape :

Le choix des critères d'évaluation en fonction des objectifs et des orientations de l'entreprise.

4-1-3-1-4 La quatrième étape : c'est la diffusion du questionnaire et le traitement des résultats

4-1-4 Assessment center L'origine du terme « Assessment center » est l'anglais, dont « assess » signifie estimer, évaluer. Et « center » signifie milieux. C'est une pratique qui permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'un salarié à travers l'évaluation de ses compétences et son potentiel par rapport à un post cible, où on met le candidat à une série de tests qui met l'évalué face à des situations souvent rencontrées dans le post visé, ces épreuves

¹⁰ Claude billet, Op.cit., P199.

sont inspirées du référentiel de compétence de ce post, et observer les réactions. L'Assessment center est mis en place pour :

- ✚ Des évaluations individuelles de cadre à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite dans leur évolution dans l'entreprise.
- ✚ En vue d'une promotion.
- ✚ Lors d'un recrutement.

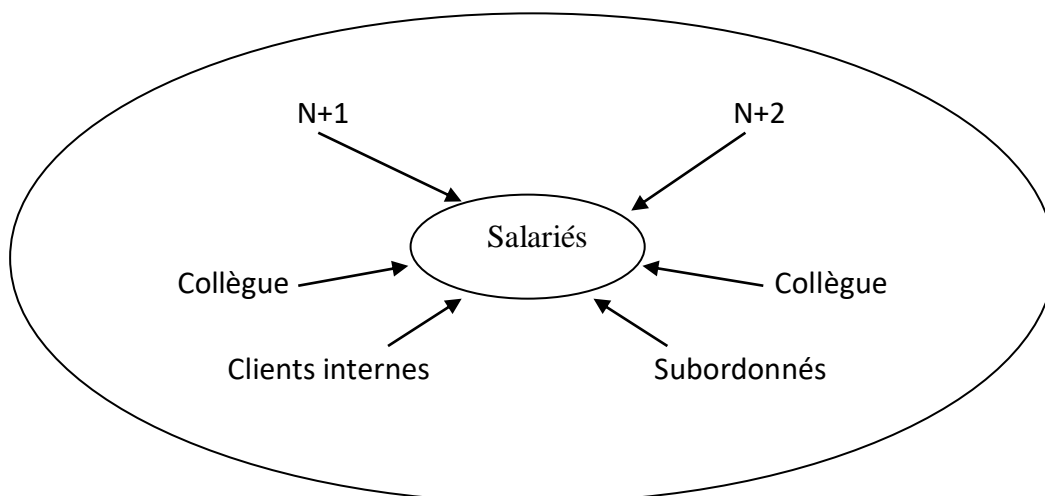
La démarche des centres d'évaluation apporte de la rigueur dans les démarches d'appréciation des potentiels, elle objectivise les jugements apportés sur un collaborateur par la hiérarchie, et contribue ainsi à améliorer considérablement la qualité des décisions de gestion des ressources humaines, souvent critiquées pour n'être pas fondées sur des observations aisément restituables.¹¹

Les avantages de l'assessment center résident dans le fait qu'il permet de faire le point sur les compétences prouvées en situation, et d'identifier des actions correctives de développement personnel. « Son originalité réside dans la multiplicité des évaluateurs. Le principe en effet repose :

- Sur une auto-évaluation du salarié.
- Sur une évaluation par des supérieurs hiérarchiques N+1, N+2.
- Sur une évaluation par des subordonnés.
- Sur une évaluation par certains collègues.
- Sur une évaluation par certains clients internes ».¹²

Voire le schéma ci-après.

Figure n°03 : l'évaluation par la méthode Assessment center



Source : Marie Tresanini, Op.cit., P 202.

¹¹ Claude billet, Op.cit, P182.

¹² Marie Tresanini, Op.cit, P202.

4-2 Les caractéristiques des méthodes d'évaluation

Pour que la qualité des informations fournies par l'évaluation soit fiable et acceptable, la méthode de l'évaluation doit respecter les caractéristiques suivantes :

4-2-1 La fidélité

C'est la qualité la plus importante de toute méthode d'évaluation, la méthode doit être fidèle et utiliser correctement pour avoir des résultats qui ne varient pas en fonction de la personne qui l'utilise.

« La fidélité est exprimée par la capacité à obtenir les mêmes résultats lorsque des stimuli identiques sont utilisés ». ¹³

« Il est donc très important de disposer de méthodes d'évaluation dont la fidélité a été vérifiée, de manière à ce que le résultat obtenu ne varie pas en fonction de la personne qui utilise la méthode, et de l'utiliser correctement, c'est-à-dire en respectant des règles standardisées d'application » ¹⁴. On peut mesurer la fidélité d'une méthode d'évaluation à travers trois méthodes à savoir :

4-2-1-1-La méthode « test-retest »

Ici la fidélité est représentée par la corrélation calculée entre les deux séries de mesure ou par les mêmes résultats.

4-2-1-2-La méthode de mesure des méthodes psychologiques

Cette méthode se charge des méthodes d'évaluation psychologique dont la fidélité est présentée par le calcul de la corrélation entre deux séries de résultats (test et questionnaire) dans deux occasions distinctes, une faible corrélation signifie une faible fidélité.

4-2-1-3-La méthode de cohérence

« La méthode de cohérence consiste à diviser en deux parties la méthode d'évaluation de manière à obtenir deux scores distincts et à calculer leur corrélation » ¹⁵

4-2-2 La discrimination

Les informations données par les méthodes d'évaluation doivent discriminer les candidats entre eux, « les méthodes qui fournissent des informations non discriminantes pour le type de candidat qu'on doit examiner ne doivent pas être retenues. » ¹⁶ Dans l'objectif de différencier les candidats entre eux, il faut que l'épreuve ne soit ni facile ni difficile pour apporter des informations utiles et affinées.

¹³ Claude Billet, Op.cit, P24.

¹⁴ Claude Lévy-Leboyer, Op.cit, P55.

¹⁵ Idem, P56

¹⁶ Idem, P58

« L'étalonnage des tests et des outils d'observation permet de comparer les résultats d'un individu par rapport à un groupe de référence ayant les mêmes caractéristiques »¹⁷

4-2-3 La validité

« La validité concerne la pertinence de l'outil à fournir des informations utiles pour l'évaluation à réaliser, la validité de contenu permet de s'assurer que la méthode utilisée couvre bien un domaine significatif du comportement ou de secteurs de connaissances »¹⁸. La nature de l'information fournie par la méthode d'évaluation doit être utile pour la prise de décision, cette utilité est définie par la correspondance de ces informations aux exigences du poste, ou par une vérification expérimentale de la capacité prédictive de ces informations.

Claude Lévy-Leboyer a distingué trois types de validité :

- **La validité prédictive/critère** : qui est définie par la relation entre le(ou les) prédictifs et le (ou les) critères de succès professionnel. Elle est dite concurrente lorsque prédictifs et critères sont relevés au même moment, à titre expérimental, et prédictive lorsque il s'écoule un certain temps entre l'évaluation par les prédictifs et la description du succès professionnel ultérieur.
- **La validité de contenu** : qui correspond au degré selon lequel une technique d'évaluation échantillonne le domaine des comportements pour lesquels on veut faire un pronostic.
- **La validité de construction** : qui représente la capacité d'une évaluation qui possède une méthode d'évaluation pour mesurer la variable psychologique qu'elle doit apprécier et pour le faire conformément à un modèle théorique existant.¹⁹

4-3 Le choix d'une méthode d'évaluation du personnel

Le choix d'une méthode d'évaluation dépend de l'organisation de l'entreprise, sa stratégie, sa culture son encadrement, et sa capacité à maîtriser une méthode plus que les autres, parce que certaines méthodes ne sont pas par fois adaptées au contexte, aux moyens, et à la population de l'entreprise.

L'entreprise doit mesurer l'impact et le risque de chaque méthode avant de faire son choix par exemple : une entreprise fait le choix de l'auto évaluation parce qu'il permet de gagner du temps mais parfois ce choix s'avère inefficace pour les collaborateurs qui ne savent

¹⁷ Claude Billet, Op.cit, P24.

¹⁸ Idem, P24.

¹⁹ Claude Lévy-Leboyer, Op.cit, P62.

pas prendre du recul pour avoir un regard critique sur leurs propre performance et compétence, potentiel.

Une bonne méthode d'évaluation doit être simple et légère de manier à permettre une mise en œuvre par l'entreprise elle-même sans recoure à un « expert »extérieure, et adaptable c'est à dire ajustée « sur mesure » à l'entreprise en tenant compte de ses spécificités, de son organisation, et de sa culture.

Le choix de méthode d'évaluation est une étape très importante et un risque à ne pas négliger, pour éviter les informations erronée ou partielle qui impacte la qualité de l'évaluation. Revenant à l'exemple précédent de l'auto-évaluation si le collaborateur sous-estime ou surestime, les résultats de l'évaluation ne seront pas fiables.

Section 5 : Les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel

5-1 Les acteurs de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel implique plusieurs acteurs à savoir :

5-1-1 La direction générale ou la direction des ressources humaines

La mise en place de système d'évaluation se fait par la volonté stratégique de la direction générale et la direction des ressources humaines.

C'est la volonté de l'entreprise à mettre l'homme au centre de ces préoccupations, qui nécessite d'afficher une intention et des enjeux clairement défini pour réussir son évaluation.

5-1-2 Les managers

La fonction de management inclus l'évaluation du personnel donc c'est aux managers à qui revient la tâche d'évaluation, qui vont être jugé à leur tours sur leurs capacité d'évaluation d'où l'obligation de les former à la conduite d'évaluation.

5-1-3 Les collaborateurs

Tous les collaborateurs sont concernés par l'évaluation du personnel mais ils doivent être informés de la procédure et le déroulement et les objectifs de l'évaluation pour les aider à se préparer à l'évaluation, mais ce qui inquiète les collaborateurs est la crainte de subjectivité du manager ou son objectivité, et aussi l'impact de cette évaluation sur leurs carrières.

5-1-4 Le personnel de la direction des ressources humaines :

La base de donné construite lors de l'évaluation sera exploité par le personnel de la direction des ressources humaines dans :

- ❖ L'identification des besoins en formation.

- ❖ Un relevé des compétences.
- ❖ Les besoins des salariés qui demandent une formation.
- ❖ Les besoins émanant des nécessités des services.

Ces identifications vont être prises en compte lors de l'élaboration de plan de formation.

5-1-5 Les conseils extérieurs

Les entreprises font appels aux conseils extérieurs en cas de besoin d'aide lors de la mise en place du système d'évaluation par exemple une formation pour maîtriser le système d'évaluation, ou pour mettre en place le système d'évaluation dans le cas de la mise en place de système pour la première fois.

5-2 Les enjeux de l'évaluation du personnel

« L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on n'évalue pas pour évaluer »²⁰ L'évaluation intéresse à la fois l'entreprise, la direction ressource humaine, le salarié et le manager. et la finalité de l'évaluation varie selon l'acteur.

5-2-1 Pour l'entreprise

Les informations issues de l'évaluation permettent à l'entreprise d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, et garantir une bonne gestion des équipes et assurer le développement de tous les niveaux hiérarchiques, et « garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires »²¹

5-2-2 Pour la direction des ressources humaines

Les informations issues de l'évaluation constituent un réservoir et à base de ses informations la direction des ressources humaines prennent ses décisions de rémunération, gestion des carrières mobilité, et formation.

5-2-3 Pour le salarié

Selon Jean-pascal Lapra : l'évaluation du personnel elle permet d'assuré la sécurité de sa situation, son autonomie d'action et une évolution favorable sur le plan professionnel sont les enjeux de tous les collaborateurs salariés quel que soit leur rang et leur grade. La stratégie de l'acteur consiste à maintenir l'équilibre entre ces trois enjeux. Il acceptera de sacrifié un de ces critères si cela peut l'aider à optimiser l'un des deux autres.²²

²⁰ Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002, P448.

²¹ Idem, P449.

²² Jean-pascal lapra, Op.cit. , P39.

5-2-4 Pour Les managers

Pour le manager l'évaluation du personnel permet de piloter de la gestion des ressources humaine et les compétences et les performances au niveau de l'ensemble de l'entreprise et au niveau de ses diverses unités. L'évaluation permet au manager de faire un diagnostic pour son équipe, et à travers ce diagnostic le manager pourra :

- Crier un climat favorable pour ces collaborateurs.
- Aligner les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise.
- Motiver les salariés.
- Vérifier l'atteinte des objectifs.
- Fixation de nouveaux objectifs.
- La reconnaissance et la valorisation des compétences.
- Pronostiquer le potentiel des collaborateurs.

Section 6 : Les difficultés de l'évaluation de personnel

6.1 Les difficultés de l'évaluation

L'évaluation des compétences et des performances est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendre donc de nombreuses insatisfactions²³. Celles-ci sont autant implicites qu'explicites.

6.1.1 Des difficultés explicites

Certaines sont liées à l'outil, à sa conception peu évidente. D'autres à la mise en relation entre ce que l'on veut apprécier et la façon de le faire qui est extrêmement complexe dans la mesure où la cible visée, la personne, est, elle aussi, très complexe.

6.1.1.1 Liées à la conception et à l'outil lui-même

A ces difficultés de conception s'ajoutent celles liées à la réalisation. Il est loin d'être évident de créer un outil simple, pragmatique, qui s'adapte à la complexité de l'activité humaine. De fait, les objectifs en sont d'autant moins faciles à fixer, sachant que les descriptions valides et fiables des emplois sont extrêmement difficiles à obtenir.

De plus, il est très difficile d'arriver à différencier le mérite de chacun étant donné que personne n'assume son poste de la même façon et que les qualités et défauts sont différents chez chaque personne, ce qui rend pénible et souvent incohérente la notation et la classification.

²³ G Trepo et Al « l'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? » Edition d'Organisation, Paris, 2002,P.92.

6.1.1.2 Liées à la relation évaluateur-évalué

Le fait que les évaluateurs aient du mal à se positionner lors des entretiens est une difficulté.

Les dialogues entre les évaluateurs et les évalués ne sont pas aussi francs et honnêtes qu'ils le devraient, ce qui n'aide pas non plus les évalués à s'exprimer sincèrement. Tout cela est dû au fait que les évaluateurs n'ont pas toujours les informations nécessaires au bon déroulement de l'entretien de la part de la direction (possibilités d'évolution, formation etc.), que les évalués ne se permettent pas toujours d'être totalement honnêtes pour des raisons multiples, peur d'être incompris, d'être « mal notés », etc. Ces multiples difficultés explicites engendrent de nombreuses difficultés implicites.

La réussite de l'évaluation dépend de la qualité des relations existantes entre l'évaluateur et l'évalué (respect, estime, absence de contentieux personnel, etc.).

6.2 Difficulté implicites

Tout d'abord, le jugement de l'évaluateur peut être altéré par trois facteurs majeurs.

- Le premier biais étant celui du jugement. En d'autres termes, certains évaluateurs seront plus indulgents que d'autres, consciemment ou inconsciemment, certains auront un sentiment de pitié ou encore de culpabilité face à leur apprécié. De la même façon, certains peuvent avoir tendance à donner à tout le monde la même notation, c'est-à-dire « la moyenne » pour ne faire aucune discrimination et n'être de ce fait aucunement impliqué. Ou encore, il se peut que l'un des critères sur lequel le salarié est évalué contamine de façon positive autant que négative le reste de l'appréciation (effet de halo). Le jugement peut donc être largement altéré.
- Le biais de l'observation est le deuxième facteur qui peut altérer le jugement. L'évaluateur observe le futur évalué. Si tout se passe bien, alors l'observation se relâche, mais si dans le sens inverse quelque chose va mal, alors l'observation n'en est que plus intense et bien entendu, le manager a tendance à sélectionner ses informations.
- Enfin, le troisième biais est celui de la « *recherche du coupable* ». Effectivement, si les résultats ne sont pas à la hauteur, le manager a tendance à rechercher le coupable, ce qui n'est pas objectif et qui déclenche un nombre de désagréments. La personne visée, qui n'est pas forcément la bonne cible, peut s'en trouver totalement désabusé et démotivée et cela peut se ressentir sur les résultats à venir.

En outre, l'équité de l'évaluation est donc très difficile à obtenir face à des évaluateurs qui ont des compétences managériales très diverses et qui n'ont pas toujours les compétences requises pour ce genre d'exercices.

Un autre point important qui participe aux difficultés de l'appréciation du personnel est le rapport « Coût / Bénéfice », difficile à évaluer, et ce, pour de nombreuses raisons.

Tout d'abord, faut-il évaluer les résultats ou les compétences ? Les effets sont contrastés sur les comportements au travail. D'autre part, il y a des risques de démotivation en fonction de la relation évaluateur-évalué. Les coûts et l'implication sont trop souvent disproportionnés par rapport aux gains perçus. D'autre part, il y a une difficulté importante pour l'ensemble des acteurs à gérer la remontée d'informations et d'autant plus quand elle est négative.

Conclusion

L'évaluation du personnel présente aujourd'hui un outil stratégique de gestion des ressources humaines et une nécessité au plan organisationnel de l'entreprise pour faire face aux concurrents.

Elaborer une pratique d'évaluation c'est d'assurer une meilleure communication interne de l'entreprise, en tant qu'outil au service du management, l'évaluation du personnel est utile pour le manager autant que pour le salarié et le service RH. Elle favorise également les échanges pour le salarié, qui devrait faire part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation pour développer ses compétences.

CHAPITRE 02 :

***L'exploitation des résultats d'évaluation
du personnel sur la gestion de carrière***

Introduction

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en générale, toute organisation met en place ce processus pour ses salariés afin de lui permettre de maintenir et de développer les ressources dont elle dispose et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et de satisfaire et de combler les attentes et les aspirations de ses travailleurs en matière de promotions, de considération et de reconnaissance, estime, d'une autre part. Ceci bien sur implique de mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de repérer les compétences et d'orienter la gestion personnel de l'emploi.

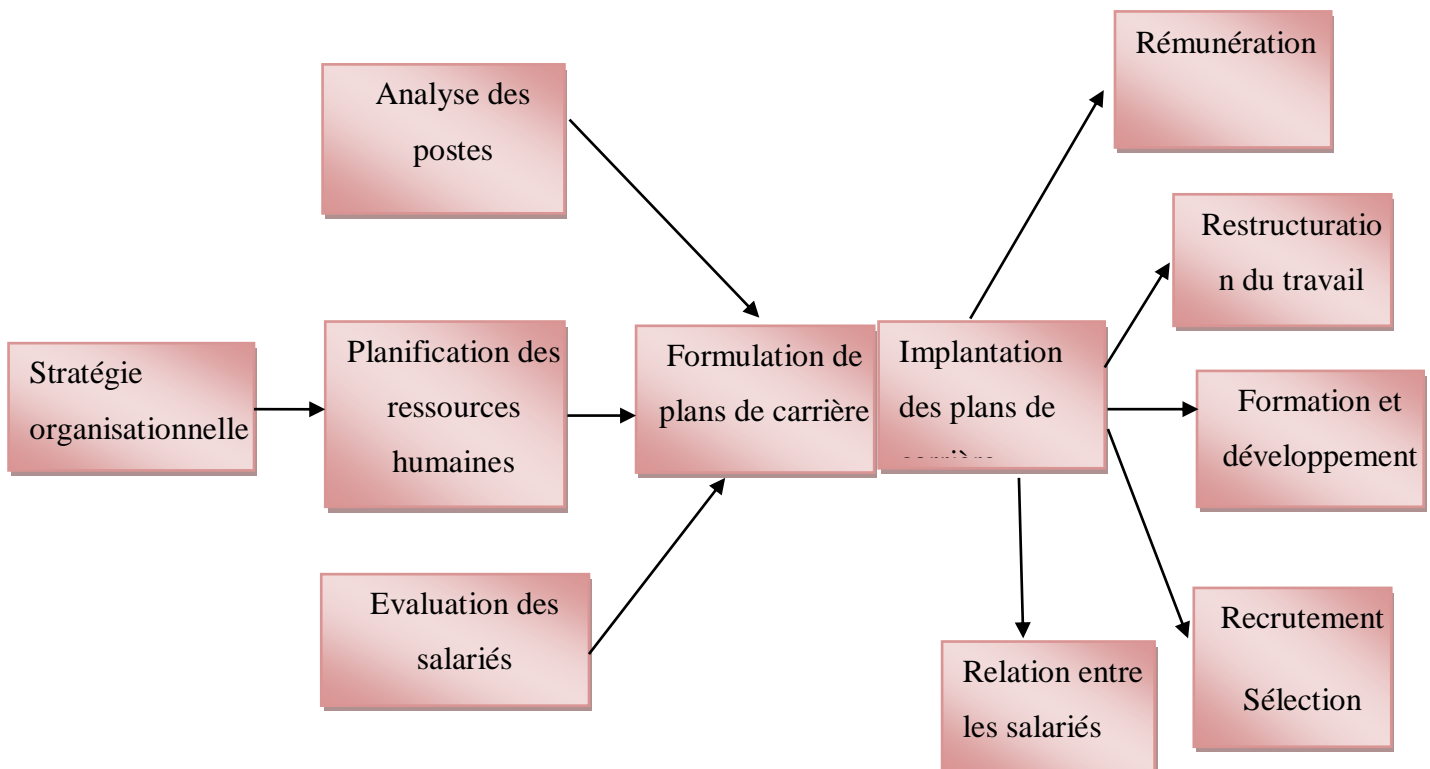
Section 1 : La position de la gestion de carrière au sein de la gestion des ressources humaine.

1- La position de la gestion de carrière au sein de la GRH :

La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH elle englobe tout les aspects de l'activité de l'entreprise, dont elle vise à atteindre un équilibre entre les attentes et les objectifs de l'entreprise et les aspirations des personnels.

- ✓ **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs .cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- ✓ **L'approche intégrée** : elle cherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de GRH. le schéma ci-dessous nous illustre la place de la gestion des carrières au sein de la GRH.

Figure N°04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : adapté de GUERIN et WILS, 1992, p.50

Section 2 : Définitions et historique de la gestion des carrières

2.1 Définition de la gestion des carrières :

L'expression « gestion de carrière » est composée de deux mots « gestion » et « carrière ».

Tout d'abord, la notion de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

1.2.1 La carrière :

« La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation, la gestion d'une carrière inclus le suivi dans le passé, présent, avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel.

Un parcours est un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariés, ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne »¹.

La carrière est une série de missions étendues sur la totalité de notre vie au travail, son tracé unique et son architecture sont rarement déterminés à l'avance. Chacune des missions successive doit être choisie pour nous permettre de construire sur nos points forts, pour maîtriser et consolider d'autres, pour nous préparer à la prochaine étape. Chaque expérience professionnelle entre donc dans une dynamique ascendante, mais cette montée n'est pas une ligne droite. Et l'objectif essentiel est d'atteindre le sommet et de s'y réaliser pleinement.

1.2.2 Gestion de carrière :

« La gestion des carrières s'inscrit dans un temps long. Elle vise à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements des effectifs depuis l'entrée des employés dans l'entreprise jusqu'à leur départ en retraite. La gestion des carrières doit demeurer un axe central de la mission des ressources humaines »².

La gestion des carrières c'est l'ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel ; en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique,

¹ Jean-Marie Peretti, Op.cit., P78.

² Hacène Ait Brahma, « la gestion des ressources humaines », édition : page bleu, Alger, 2014, P32.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses attitudes et de ses qualifications.

2.2 Historique de la gestion de carrière :

2.2.1 Emergence :

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresse en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans l'apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que la recherche de solutions à l'intérieur comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés et de leur service.

2.2.2 Décennies 1960 et 1970 :

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion de carrière à cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

2.2.3 Décennies 1980 et 2000 :

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans le milieu de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extensions et de rentabilité. Les salariés se trouvent face à un marché de travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière³.

³ SEKIOU et autres « gestion des ressources humaines ». 2^e édition de Boeck université, Montréal, 2001 ; p367.

Section 03 : l'importance et caractéristiques de la gestion de carrières

3-1 l'importance de la gestion de carrière :

La mise en place d'une politique de gestion de carrières à une grande importance et apport des bénéfices que ce soit pour l'entreprise ou pour le salarié :

3-1-1 pour l'entreprise :

La gestion des carrières permet aux entreprises de :

- Avoir une culture d'entreprise forte.
- Bénéficier et développer le potentiel de ses salariés.
- Améliorer la flexibilité des employés.
- Motivation et développement des compétences des salariés.
- Satisfaction de la demande de travail sans faire recourir à l'effort extérieur.
- Réduction du turnover.

3-1-2 Pour le salarié :

La gestion de carrières lui permet de :

- Avoir l'occasion d'améliorer ses compétences.
- d'évoluer dans l'entreprise.
- Avoir la possibilité d'occuper le poste qu'il désire.
- S'intégrer dans l'entreprise.
- La reconnaissance et la satisfaction au travail.

3-2 Les caractéristiques de la gestion des carrières :

3-2-1 Les caractéristiques individuelles contiennent principalement ce qui suit :

- Le diplôme et le type de formation.
- Les qualités personnelles.
- Les besoins et les aspirations et les motivations de salariés.
- Le réseau de relation de l'individu.
- Les choix professionnel.
- Les Compétences et les habilités.

3-2-2 Les caractéristiques organisationnelles contient notamment :

- La taille de l'entreprise et secteur d'activité.
- Les pratiques de la gestion des ressources humaines.

3-2-3 Les caractéristiques de l'environnement :

L'environnement se caractérise par l'instabilité et l'incertitude.

3-3 les objectifs de la gestion de carrière :

Selon Daniel Boulanger et Alan Duke, « résumons les principales raisons pour la mise en place d'une politique de gestion des carrières en trois phrases :

- Pour l'entreprise dans le court terme l'objectif de gestion de carrières est : garantir que le poste soit pourvu au niveau approprié, toujours et partout à l'entreprise.

- Pour l'entreprise dans le long terme l'objectif de gestion des carrières est : créer et conserver la réserve de talents la meilleure possible, qui permette d'anticiper les défis du futur – que on soupçonne quelques fois même pas – et d'y répondre.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

• Pour les personnes impliquées l'objectif de gestion de carrières est : offrir des opportunités d'évolution par un développement contenu, à la fois personnel et professionnel, de sorte que chacun puisse réaliser son potentiel à sa propre vitesse. »⁴

La notion de la carrière contient deux composantes que la politique de gestion de carrières doit concilier, qui sont :

La composante organisationnelle : à ce niveau-là, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements des salariés dont l'objectif est de retenir les plus compétents et qui répond au maximum aux besoins de l'organisation à travers la connaissance des objectifs stratégique de l'organisation durant les prochaines années et les défis auquel l'organisation devras faire face, et les compétences nécessaire pour atteindre les objectifs.

La composante individuelle : c'est l'ensemble des expériences de l'individu tout au long de son parcours professionnel, dont le défis est d'utiliser ses forces et de les développer et satisfaire ses intérêts tout en correspondant à ses valeurs et à son style personnel.

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous citons :

- Élaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière Intéressantes sur le plan travail et salaire.
- Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la Formation avec maintien intégral de la rémunération.
- Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité.
- Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'ils seront Récompensés.
- Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart est qui existe entre les exigences des postes et les profils des individus occupant ces postes.

⁴ Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2015, P21.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

- Guider le développement de la carrière du personnel.

Donc, nous constatons que la gestion carrière consiste pour une large part à rechercher meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets des individus.

Section 04 : les acteurs de la gestion des carrières :

4-1 les salariés :

Le salarié est l'acteur de sa carrière et de son employabilité. C'est pour cela qu'il doit connaître son propre niveau de compétence, ses capacités et son potentiel pour définir l'écart à combler afin d'acquérir les compétences requises pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et progresser dans la carrière selon ses aspirations et ses préférences.

4-2 la direction des ressources humaine :

La direction des ressources humaines joue un rôle important dans la gestion des carrières de ses salariés parce qu'elle est censée de combler les besoins de l'entreprise en ressource humaine tout en répondant à leurs aspirations.

4-3 Le responsable hiérarchique :

Le responsable hiérarchique est mieux placé pour évaluer et connaître le niveau de ses salariés ainsi que les motiver, ses informations seront utilisées par la direction des ressources humaines dans la prise des décisions importantes de l'évolution et la progression dans la carrière.

4-4 Les acteurs périphériques :

Ce sont des prestataires extérieurs qui interviennent et influencent la carrière des salariés pour les aider à construire leurs projets professionnels, ou leur donner des conseils en terme de l'orientation professionnelle, aussi les instances présentant le personnel peuvent avoir indirectement une influence sur la carrière.

Dans la carrière nomade chargé de gérer sa propre carrière, mais il peut le salarié se partager cette responsabilité avec des organismes spécialisés.

Section 05 : les pratiques de la gestion des carrières :

La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui contient un ensemble de pratique tel que le recrutement, la formation, la promotion, la fin de carrière.

5-1 le recrutement :

Le recrutement est le une des démarches de base de la gestion des carrières, par lequel on sélectionne des personnes à un poste de travail afin de satisfaire les besoin de l'entreprise en compétence.

5-1-1 les définitions de la notion recrutement :

Nous pouvons avancer plusieurs définitions au concept de recrutement, nous citerons les suivants :

- ❖ L'origine du terme « recrutement » est militaire puisque LAROUSE donne cette définition pour le verbe recruter : « appeler, rassembler de recrues, recruter un régiment) ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».
- ❖ Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définit comme entent : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire a leur bon fonctionnement en qualification ».
- ❖ « Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise a fournir à l'entreprise des individu possédant les qualification les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant »⁵.

5-1-2 définition de processus de recrutement :

« Le processus de recrutement est un élément clé de la GRH, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'over alimente ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin ». ⁶ Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyennes par lequel on incite des personnes susceptible d'occuper un poste dans l'organisation à pose leurs candidatures. Le recrutement d'une personne pour occuper un

⁵ TIGHILT, «l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CEVITAL/SPA »Mémoire de master, université de Bejaia 2014, p17.

⁶ TRESANINI.M, «évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière. »2ème édition management et société, paris, 2013, p29.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

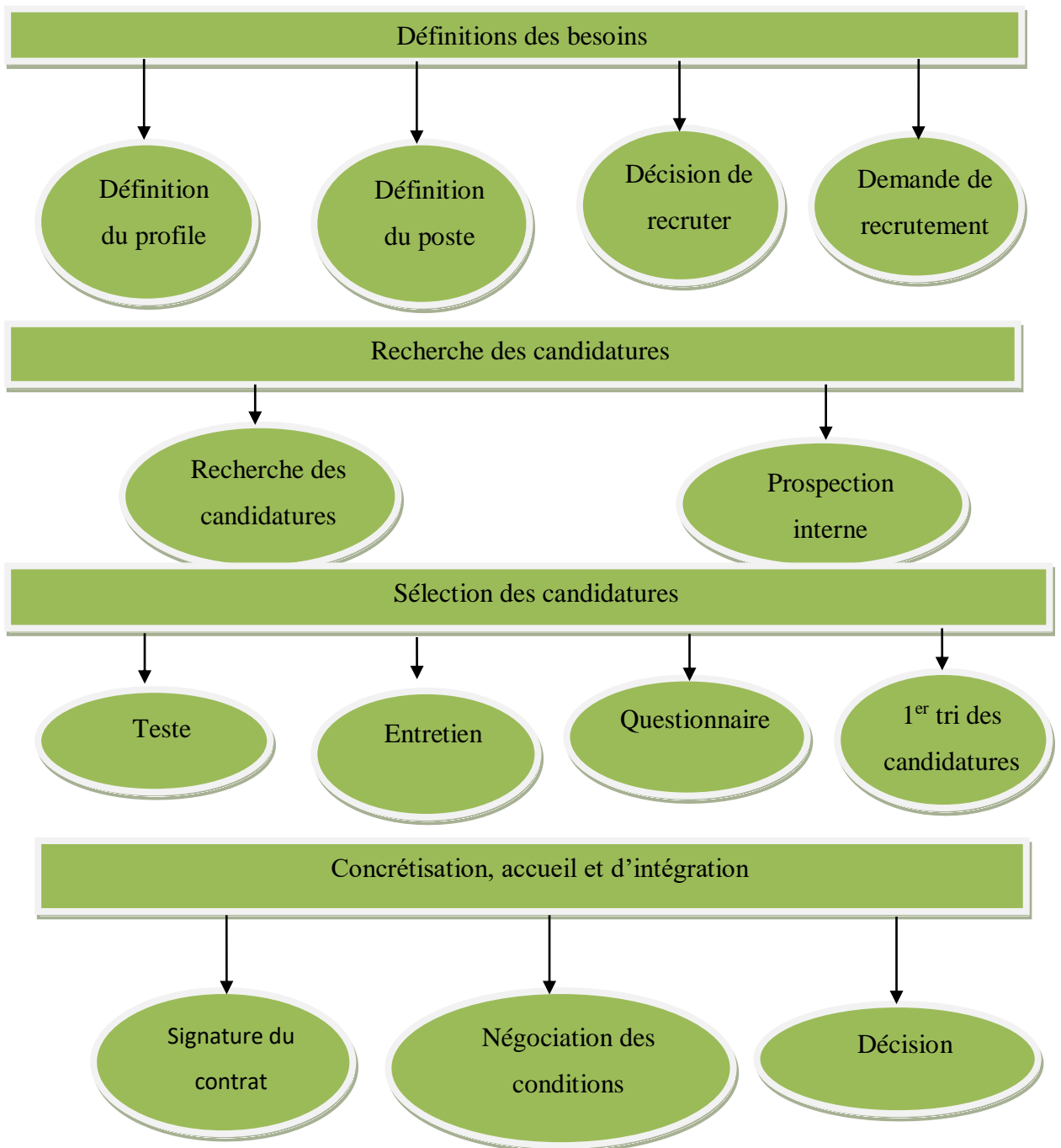
poste sans l'organisation est un processus de gestion de l'information et un enchaînement de étapes ayant comme objectif d'obtenir à a une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminer.

5-1-3 les étapes de processus de recrutement :

Solen CITEAU.J.P⁷ le processus de recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régularisation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin. Ainsi le choix d'un candidat est une étape stratégique que les entreprises prennent au sérieux et mettent tous les moyens nécessaires pour garantir la réussite du recrutement. Ainsi le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection puisque le recrutement de plusieurs étape : de la préparation du recrutement quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et intégration des nouveaux salariés dans l'entrepris

⁷ BOULESAMER, »processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelle recrues le cas de : SPA : « CEVITAL » mémoire de master, université de Bejaia, 2016, p13-19

Figure n° 05 : les différentes étapes de recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant :



Source : Jean-Marie Peretti : présentation des étapes du processus de recrutement.

5-1-3-1 définitions de besoin :

➤ la demande de recrutement :

Selon Peretti : » la demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné «. La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire. Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée). ou un CDI (contrat à durée indéterminé). Un travail à temps plein ou à temps partiel.

➤ décisions de recruter :

Selon PERETE, la décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin puis le service RH ou le service de contrôle réalise le diagnostic d'opportunité puis il envisage des solutions provisoires comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pouvoir.

➤ Définition du poste :

Selon Annick Cohen la définition du poste est conduite par la GRH en lien directe avec le futur responsable hiérarchique du poste à pouvoir, mais cette mission est très délicate pour le recruter puisque il doit poser les bonnes questions qui lui permettront de repérer les critères clés existants et les limites de responsabilité du poste, La description clarifie les priorités. Les missions, les activités du poste, les liaisons avec les postes.

➤ Définition du profil :

Selon THEVEENENT.M ,DEJOUX.C et AL la définition du profil consiste à relier les profils qui conviennent au poste, dans la pratique le profil renvoie souvent aux référentielles compétences qui définissent les métiers, les niveaux de qualification et le contexte dans lesquels ceux-ci peuvent se déployer afin de rédiger des annonces pour un profil de poste il faudra que les éléments suivants y figurent : les compétences métiers, les compétences comportementales, les niveaux et les types de poste, l'expérience professionnelle dans l'entreprise ou hors entreprise.

5-1-3-2 la recherche de la candidature :

Une fois que l'on a bien identifié les caractéristiques du poste à pourvoir et le candidat idéal, la problématique qui se pose est la suivante : ou peut trouver le candidat, sur le marché interne ou le marché externe ?

➤ **prospection interne :**

Selon PERETTI « la priorité aux ressources internes est constante. De nombreuses politiques d'emplois pour les postes vacants sont généralement proposées en priorité aux salariés ». La prospection interne repose sur un système d'information et sur l'existence d'un plan de carrière, mais il faut savoir que pour le recrutement interne, même si le salarié est déjà dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe.

➤ **la recherche de candidatures externes :**

Selon CADUN.L, GHERIN.F et AL le recrutement externe dispose de plusieurs sources à utiliser afin d'obtenir une meilleure performance possible.

5-1-3-3 la sélection des candidats :

➤ **premier tri :**

Selon PERETTI : le premier tri se base sur les CV (curriculum vitae), les candidats qui répondent le mieux aux attentes feront l'objet d'un examen approfondi pour la suite du processus.

➤ **Le questionnaire :**

Selon PERETTI « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique, ce questionnaire est souvent adressé et rempli en ligne »

➤ **Les entretiens :**

Selon LEBOYER.L, GALAMBAAUD.B, les entretiens représentent la phase essentielle du processus de sélection, son déroulement est dirigé par des interviewers qui peuvent être multiples : cabinet externe, recruteur interne ou un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques, le rôle de ces différents acteurs dépendra de la nature de recrutement ainsi que du niveau hiérarchique des postes à pourvoir.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

➤ Les tests :

Selon THEVENET.M et DEJOUX.C et ALL, les tests sont réalisés à la suite de l'entretien afin de vérifier les traits de personnalité du candidat qui ont été perçus lors de l'entretien, pour cela il existe différentes catégories de tests : (tests psychométriques, test cliniques....)

5.1.3.4 l'accueil et l'intégration :

Selon PERETTI, une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, vient la décision qui elle sera par le responsable hiérarchique, car elle consiste à choisir les candidats à partir des données recueillies lors de la sélection.

➤ l'accueil :

Solen TRESANINI.M une fois la décision de recrutement du candidat accomplie, il faut à la date convenue, faire entre le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles. la réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail et lui présenter ces collègues ou autres partenaires.

➤ l'intégration :

Solen THEVENET.M, DEJOUX.X et ALL, intégration permet de consolider le recrutement à condition que la nouvelle recrue soit pleinement intégrée dans l'entreprise. L'intégration est indispensable pour examiner les chances de garder le candidat dans l'entreprise et pour intégrer dans l'équipe. La réussite de cette phase permet de gagner en efficacité et en temps. Elle peut effectuée de façon décalée dans le temps, l'importance de cette étape réside dans le fait de tester les compétences de l'individu.

5.1.4 Les objectifs de recrutement :

« Le recrutement est une activité dont dépend l'entreprise pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à attendre de ces objectifs »⁸ les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- ❖ Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle articuler ensemble des activités de la GRH.
- ❖ Sélectionner le candidat susceptible d'occuper les emplois vacants au meilleur coût possible.
- ❖ Permettre le partage de responsabilité.
- ❖ Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.
- ❖ Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- ❖ Établir le référentiel de mesure.

A travers de là on constate que le recrutement est l'une des activités les plus importantes pour l'entreprise qui lui permet d'avoir la RH qui sera la clé et le moyen par lequel l'entreprise réalisera ses objectifs.

5.1.5 L'importance de recrutement :

« L'importance de la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs⁹ »

- Le coût de la main d'œuvre : le recrutement doit prendre en compte ensemble des coûts liés à la préparation et à la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir.
- La main d'œuvre instabilité de la: actuellement ; l'état du marché du travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisations plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main

⁸ SEKIOU.L et autre, GRH, 2^{ème} édition, édition de Boeck, Québec, 1993.

⁹ LETHIELLEUX Laetitia, op, cit, p59-60.

d'ouvre a également un cout que les RH doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique.

- La qualification exigée des RH : l'accroissement du niveau de qualification et d'études des salariées induit une augmentation du vivier potentiel de candidat mais, a pour effet pervers, une hausse des couts salariaux.
- La présence syndicale : la présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quand à la qualité des conditions de travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement.
- Les changements technologiques : les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoin en qualification.les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, nous avons vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leur fonction au strict minimum, cette mutation technologique observe également auprès des services généraux (comptabilité, gestion des paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés.
- La législation du travail : la législation française du travail tente de protéger au mieux les salariées qui sont susceptibles de se retrouver dans état de dépendance économique vis-à-vis de leur employeur. L'application de ces législations devient den plus en plus complexe et nécessite des compétences et des connaissances de la part des services RH lors du recrutement.

5-2 la formation :

5-2-1 la politique de formation :

La politique de formation est « lune des politiques humaines de l'entreprise sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérons d'emblée que pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée¹⁰ ».

¹⁰ J.SOYER « Fonction formation », Edition d'organisation, paris, 2003, p.27

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

Une politique de formation se doit de répondre à un double but¹¹

- Permettre d'adaptation les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

5-2-2 Définition de la formation :

Selon J.M.PERETTI : « la formation aide au maintien de employabilité des salariées et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requise. »¹² Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariées à l'évolution de leurs emplois.

Selon M.MEIGNANT : »Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être lune des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salaries des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entrepris.

5-2-3 Définition du plan de formation :

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisons sur les moyens qu'il affect, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés¹³ ». Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivant :

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leur objectifs et les effets attendus.
- budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnelle ment à l'exécution du plan. Les couts incluent : les couts pédagogiques, les couts estimés des salaires, les frais de déplacement et séjours des stagiaires...

¹¹ J.M.PERETTI, »RESSOURCE HUMAINE » 8eme édition, 2003-2004, p412

¹² J.M.PERETTI, »RESSOURCE HUMAINE »éditions Vuibert, paris, 2007.

¹³ IOUDARENE »la gestion des carrières, cas : SONATRACH de Bejaia(DRGB) » mémoire de master, université de Bejaia.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

- les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités.
- les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps.

5-2-4 les types de formation :

Solen SOYER.J¹⁴, il existe cinq types de formation :

- **Formation adaptation** : l'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement des chiffres, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité..elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoir être plus efficaces.
- **Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité** : dans ce cas il existe des modifications dans le travail il y a de métier soit à l'occasion d'une promotion soit pour maintenir l'emploi à la suite suppression du poste initial. Cette formation est de longue durée d'une et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.
- **Formation outil intellectuel de base (culture générale)** : Il s'agit d'une formation générale (langues, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.
- **Formation culture d'entreprise** : pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un

¹⁴ SOYER.J, «la fonction de formation », Paris, édition d'organisation, 199.p48.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

- **Formation mobilisation sur un projet d'entreprise** : Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

5-2-5 les objectifs et l'importance de la formation :

5-2-5-1 les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des RG propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés etc. l'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalistes praticables¹⁵.

La figure N°06 : les principaux objectifs visés par la formation au milieu organisationnel

- Assure l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapte les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les niveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les pertes ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Aider les sans emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.

¹⁵ SEKIOU.BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CGEVALIER »gestion des ressources humaines » 2ème édition de Boeck université, Montréal ,2001.p336-337.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours en changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

Source : Sekiou. Et Autre » gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition P,336-337.

5-2-5-2 l'importance de la formation :

Dans l'organisation l'employé occupant un poste, il doit exécuter son travail d'une manière à être à la hauteur des espérances des responsables, mais y arriver, il doit avoir les compétences nécessaires pour réussir à obtenir le rendement souhaité, alors, il existe une relation très importante entre la formation professionnelle et le rendement des salariés au travail, car toutes les tâches ont besoin, pour leur exécution, des connaissances, du savoir-faire et du savoir-être requis. Les capacités qui permettent au travailleur d'être apte à bien faire son travail et de réussir la réalisation des résultats attendus sont le fruit des formations qu'il a eues depuis son embauche, car la formation initiale est insuffisante pour que le salarié réussisse à exercer toutes les responsabilités de son poste, c'est pour cela que l'amélioration de la performance est basée sur la participation et la formation qui constitue le pilier de toutes les entreprises performantes de nos jours.

La formation professionnelle est devenue une préoccupation majeure pour les responsables RH, vu qu'elle est perçue comme étant un levier très important pour le développement des organisations et indispensable à l'évolution du rendement des salariés.

L'évolution des technologies augmente le besoins d'acquérir plus de connaissances, de savoir-faire et aussi de s'adapter aux changements, par conséquent la formation professionnelle contribue à la réalisation de tous les objectifs qui permettent aux employés d'être en adéquation avec les exigences des postes et participer à la performance de l'entreprise¹⁶.

5-3 La promotion :

5-3-1 Définition de la promotion :

« la promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire¹⁷ ».La promotion peu être définie comme l'ensemble des évolution ou de progression hiérarchique des individus pour occuper un poste dont les activités sont généralement plus importantes que celles du poste détenu actuellement, et comportant plus de responsabilités. Elle est aussi »tout ce qui peut être considéré par un cadre comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération s'agit d'une majorité individuelle important.

5-3-2 les politique de promotion :

Chaque organisme adopte une politique de promotion qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels des cadres.

« Cette politique facilite les procédures de promotion lors de l'existence de poste vacants donc elle est considérée comme étant une pratique exclusive qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisme au détriment d'un recrutement externe des candidats »¹⁸ Selon J.M.PERETTI, il existe deux politiques de promotions :

- **La promotion au coup par coup :** elle ne se base ni sur une gestion prévisionnelle de l'emploi ni sur un système d'appréciation, autrement dit, elle n'est pas organisé. Elle se caractérise par la rapidité à pouvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation. Dans ce cas, préciser le problème de la promotion ne se pose lorsqu'il ya vacance de poste.

¹⁶ Des cours « Gestion des carrières »l'école de formation, l'INSIM 2009.

¹⁷ Des cours « gestion des ressources humaine ».l'école de formation, l'INSIM2009.

¹⁸ SHIMON.A et Autre, Psychologie sociale et comportement organisationnel, Edition.

- **La promotion de contrôle ou promotion organisée :** contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétence et de potentiels, bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement¹⁹.

5-3-3 les types de la promotion :

- La promotion avec changement de poste : c'est la promotion qui entraîne un changement de poste, voire changement de qualification, donc c'est la progression d'un salaire à un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport du poste détenu.
- La promotion catégorielle : la progression d'un salaire à une catégorie à une autre, exemple : un agent classé à la catégorie du personnel d'exécution accède à la catégorie du personnel maîtrise ou de catégorie maîtrise accède à la catégorie d'encadrement.
- La promotion dans la catégorie : elle caractérise des évolutions hiérarchiquement, des individus dans l'organisation, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou un même poste.
- Promotion du salaire : elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et les qualifications pour être promu.²⁰

5-3-4 les critères et procédure pour la formation :

Les critères et la procédure d'évaluation solen(UQAC)²¹ pour la promotion sont élaborés en conformité avec les dispositions de la convention collective relative à chaque organisme.

- **La qualité des réalisations :** la qualité des réalisations constitue le critère prépondérant pour l'examen des demandes de promotion soumises par le salarié, le

¹⁹ PERETTI.J.M.GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 7 eme édition, EDITION VUIBERT, PARIS, 2003, P115.

²⁰ Des cours « Gestion des ressources humaines » L'école de formation, l'ISIM2009.

²¹ Revu de gestion : critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC ? OCTOBRE 2008.

critère de la qualité des réalisations s'applique sur le travail accompli depuis son engagement ou depuis sa dernière promotion. Il s'agit ici d'évaluer la qualité des réalisations est supérieure aux exigences du poste en question.

- **La persistance et la continuité de l'effort** : la persistance et la continuité de l'effort témoignent de l'intensité déployée par un salarié dans l'accomplissement de sa tâche salariale tout au long de la période visée par l'évaluation. Cela s'exprime, par exemple, en démontrant une capacité supérieure d'innover ou de mener des activités de recherche ou de création de façon soutenue par les supérieurs hiérarchiques, ou de participer activement et utilement à des activités de service à la collectivité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
- **Le volume des activités** : est un critère quantitatif qui vise à mesurer si le volume de travail accompli dans les diverses composantes de la tâche est supérieur à ce que l'on attend normalement d'un salarié, compte tenu de la pondération que celui-ci aura probablement attribuée à ses composantes dans son dossier de demande de promotion.

5-3-5 les objectifs de la promotion :

L'objectif de la promotion consiste à motiver les salariées sur le plan professionnel et expérimental, en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités de production, ce que donne au salarié des perspectives d'évolution dans la carrière. Et elle permet à l'entreprise de choisir dans ses objectifs les personnes aptes à occuper les fonctions nouvelles.

5-4 la fin de la carrière :

5-4-1 le départ :

Le départ conclut la carrière du salarié dans l'entreprise. Les causes de départ sont diverses : démission, fin de contrat à durée déterminée, licenciement économique, licenciement non économique, la retraite, rupture conventionnelle, force majeure, les règles à respecter sont parties différentes selon l'origine de la cessation du contrat.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

- La force majeure : un événement imprévisible, insurmontable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail, entraîne le cas de force majeure, est-à-dire sa suspension ou sa rupture selon sa durée.
- La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion des ressources humaines. En effet, un départ peut être révélateur de dysfonctionnements internes, de l'inadaptation de certaines politiques ressources humaine, de la non-prise en compte d'attentes du salarié. Or la démission n'a pas à être motivée, dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre la ou les raisons de sa démission. Cependant ces raisons doivent être retenues avec prudence .un entretien de départ permet d'approfondir les raison.
- Le préavis : la période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis. La durée du préavis résulte en générale de la convention collective, du contrat de travail, du règlement intérieure de l'entreprise ou des usages.
- Le suivi des démissions : le taux de démission est un indicateur important du tableau de bord social, il doit être interprété en prenant en compte la pyramide des anciennetés. En effet la propension à démissionner est particulièrement forte les premières années dans l'entreprise, avec quelques pics (18mois, 3ans, 7ans).Elle devient très faible dès la huitième année. Le taux reflète également la situation du marché de l'emploi.

5-4-2 la retraite :

La rupture de contrat de travail peut être entraînée par la mise à la retraite par l'employeur ou le départ volontaire à la retraite, il existe une période avant 70 ans, pendant laquelle le départ à la retraite relève de la départ des salariés devient essentiel.

5-4-3 le licenciement et la rupture conventionnelle :

Licenciement et ruptures conventionnelles représentant près d'un million de départ. En 2013 il a eu 193 000 licenciements économiques, 480 000 licenciements d'autre causes et 321 600 ruptures conventionnelles. Le nombre de ruptures conventionnelles et monté à 333 000 en 2014 et à 358 244 en 2015. Lorsque l'employer prend l'initiative de résilier le contrat de travail, il pratique un licenciement.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

5-4-4 la fin du contrat de travail à durée déterminée :

Elle est de plein droit à l'échéance du terme, la rupture anticipée du contrat à durée déterminée peut intervenir dans différents cas :

- Par accord des parties.
- En cas de faute grave.
- En cas de force majeure.

L'insuffisance professionnelle en constitue ni une faute grave ni un cas de force majeure, en cas de rupture anticipée injustifiée à l'initiative de l'employeur, le salarié a droit à des dommages et intérêts. Réciproquement, il en est de même pour l'employeur, lorsque la rupture à l'initiative du salarié (sauf s'il a obtenu un CDI).

Section 06 : les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel sur la gestion de carrière.

6-1 les modalités de la gestion des carrières

L'activité de gestion de carrière suit directement l'activité de l'évaluation du personnel, car elle permet le déclenchement des décisions de gestion de carrière. L'évaluation du personnel permet de découvrir si le salarié a besoin de nouvelles compétences et connaissances à travers les résultats obtenus pour améliorer son rendement et sa productivité mais aussi pour lui permettre d'évoluer hiérarchiquement à des postes plus élevés.

6-1-1 La mobilité professionnelle

6-1-1-1 Définition de la mobilité :

La mobilité est un changement de poste ou le passage d'une profession à une autre qui peut être subi ou souhaité.

Chapitre 2 : L'exploitation des résultats d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière

6-1-1-2 Les formes de mobilité : Il existe deux types de mobilité :

➤ **La mobilité externe** : se représente sous forme de :

- le licenciement : C'est la rupture par l'employeur du contrat du travail, quoi que ce soit la cause de rupture l'employeur doit payer au salarié des indemnités de licenciement.
- le licenciement pour cause économique : Si l'entreprise approuve des difficultés économiques qui empêche son fonctionnement normal, l'entreprise peut faire recourir à un licenciement à condition qu'il soit justifié par des preuves d'existence de difficulté de fonctionnement.
- la fin du contrat à durée déterminée : Lorsque le contrat de travail touche à sa fin, et l'entreprise impose au salarié de partir, ce dernier peut bénéficier d'un outplacement qui est une aide pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière.
- l'outplacement : L'outplacement c'est une forme d'aide accordée à l'employé qui remplit certain nombre de conditions dans le cadre de son départ pour l'aider à retrouver un nouveau travail.
- démission : La démission c'est la résiliation du contrat du travail par l'employé, ce dernier doit informer son employeur de sa décision de départ.

➤ **la mobilité interne** : C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité. Ce changement peut être de deux types :

- La mobilité volontaire : la volonté de l'agent a changé son environnement, la réussite à un concours, etc....
- La mobilité non volontaire : c'est une mobilité suite à une réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale... »²²

C'est un outil au service de la stratégie ressource humaine de l'entreprise, qui consiste à un changement de poste ou de fonction à l'intérieur de l'entreprise qui peut être volontaire ou non volontaire.



²² Julie Araneder et al, « la mobilité interne », édition : terres des hommes, Paris, 2003, P 04. 201dem, P04.

➤ Les formes de mobilité interne

- Mobilité verticale : « Changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur »²³, C'est le changement d'emploi vers le haut de la hiérarchie avec plus de responsabilité que l'emploi précédent.
- Mobilité horizontale : C'est le changement d'emploi avec le maintien de même niveau de responsabilité.
- Mobilité géographique : C'est un changement de lieux (ville, région, pays) de travail, ce type de mobilité influence la vie personnelle de l'employé.
- Mobilité fonctionnelle : C'est un changement de métier ou de fonction qui donne l'occasion aux salariés d'apprendre de nouvelles compétences.

6-1-1-3 L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel :

Les résultats de l'évaluation des performances et des compétences aident le manager à prendre la décision concernant la mobilité, l'employé exprime son souhait de mobilité dans l'entretien annuel de l'évaluation, cette mobilité peut être plus ou moins large selon la taille de l'entreprise.

6-1-2 La promotion professionnelle

6-1-2-1 Définition

C'est une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise, c'est une progression à un poste avec plus de responsabilité et avec un avantage de rémunération et des conditions de travail. C'est une évolution favorable qui concerne la fonction, le niveau hiérarchique, et même la rémunération, c'est-à-dire la promotion est un changement de responsabilité et de salaire, et de fonction.

6-1-2-2 Les types de promotion professionnelle : En distingue deux types de promotion du personnel à savoir :

- ❖ **La promotion « coup par coup » :** La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des employés possède les compétences requises pour occuper ce poste.

²³ Idem, p04.

- ❖ **La promotion organisée :** Ce type de promotion comporte quatre formes de promotion :
 - **La promotion dans la catégorie :** Un changement de poste, de coefficients et amélioration de qualifications.
 - **La promotion de catégorie :** C'est un changement de la catégorie à une autre catégorie d'emplois, qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise, elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité, comme l'accession de la maîtrise à l'encadrement.
 - **La promotion de salaire :** C'est une promotion qui s'inscrit dans le cadre de l'individualisation de la rémunération.
 - **La promotion collective :** C'est une promotion qui touche tous les salariés d'un même groupe de travail par exemple :
 - Les salariés qui ont les mêmes qualifications ;
 - L'ensemble des salariés d'un même établissement.

6-1-2-3 Les critères de la promotion professionnelle :

- ❖ **L'ancienneté :** L'ancienneté d'un salarié signifie son expérience et une grande capitalisation des compétences pratique et théorique et relationnelle.
- ❖ **Le mérite :** Le mérite d'une promotion s'explique par les résultats obtenus et le comportement observé et l'existence d'un fort potentiel.
- ❖ **Le changement de fonction :** Le changement de fonction révèle une capitalisation des compétences et des connaissances variées qui permet de mieux répondre aux aspirations des cadres.
- ❖ **La mobilité de fonction :** Ce critère facilite la promotion car il permet d'acquérir plus de compétences.
- ❖ **Le titre :** C'est l'attribution des échelons aux cadres pour leur permettre de bénéficier d'un titre plus grand que le premier.
- ❖ **La formation :** La formation permet d'acquérir des compétences et des connaissances, ainsi que l'amélioration des comportements et des attitudes, et une adaptabilité plus conforme à l'occupation d'un poste supérieur.

6-1-2-4 L'importance de système de promotion du personnel :

La promotion représente une grande importance pour l'entreprise et salariés au même temps, car l'entreprise cherche à satisfaire ces besoins en personnel performants en prenant en compte les aspirations de ses salariés

❖ Pour l'entreprise

Le programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expérience nécessaires pour l'occupation des postes stratégiques ce qui génère une véritable implication de salarié dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le système de promotion mis en valeur le potentiel des salariés en leur donnant l'occasion d'accéder à un poste plus élevé et cela les motive à améliorer la qualité des services fournis, et au même temps ce système permet à l'entreprise d'éviter des coûts liés au recrutement vu que la compétence est déjà disponible à l'intérieur de l'entreprise.

❖ Pour le salarié :

Le système de promotion touche directement la motivation de salarié et déclenche des sentiments positifs envers son travail, car le personnel sait très bien qu'il sera promu lorsqu'il fait des efforts et s'adonne véritablement au travail. Le système de promotion implique un bon suivi de la carrière du personnel et cela conduit à déceler les plus méritants et à les avancer, en leur donnant plus de tâches et de responsabilités et aussi en leur améliorant les conditions de travail. La promotion élargit les compétences et les connaissances de l'agent promu et participe au renforcement de l'estime, de la considération auxquelles s'attend le personnel.

6-1-2-5 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel :

Pour élaborer un système de gestion de promotion il est important de mener une démarche d'évaluation de personnel qui aidera à dégager les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les compétences requises qui doivent être acquises pour avoir accès à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités. La promotion du personnel est le résultat de bon suivi et de l'évolution des carrières des collaborateurs grâce à l'évaluation du personnel, et vu l'importance de la décision de promotion les résultats de l'évaluation doivent être fiables pour qu'ils soient bien exploités.

6-1-3 L'orientation professionnelle

6-1- 3-1 définitions de l'orientation professionnelle

« Un processus continu de gestion des carrières a été rendu indispensable par les changements de tout ordre que travers l'entreprise. L'évolution des métiers, les déplacements des charges de travail, les réajustements structurels, les mutations technologiques rendent indépassable un effort d'orientation (à froid) dans le cadre de gestion préventive d'emplois [...] l'orientation professionnelle a comme point de départ l'individu. Elle cherche à élargir le domaine des possibles comparant des emplois entre eux afin de proposer à un individu singulier tous ce qui sont approprier à ses compétences et à ses projets .c'est une démarche exploratoire. C'est l'intéressé qui décidera en fin de compte, quel que soit le pronostique établi par d'autre.

L'orientation professionnelle s'organise autour d'une relation de type particulier : le conseil d'orientation »²¹

6-1-3-2 Les outils de l'orientation professionnelle

- **Les outils de diagnostic individuel :** Ces outils cherchent à connaître la personne orientée, et se divisent en deux catégories à savoir :
 - Les outils d'évaluation externe : ou l'orienté se situe dans une population de référence.
 - Les outils de diagnostic mis en œuvre par l'intéressé : cet outil vise une connaissance personnelle, et une vérification des apprentissages pour préparer l'identification d'objectifs de carrière.
- **Les outils d'élaboration de projet professionnel :** Ces outils visent à aider le salarié dans l'identification d'une stratégie de planification de son projet professionnel dans une optique de développement personnel.
- **Les supports d'information sur les métiers :** Il vise à identifier les connaissances et les compétences requises, et les formations nécessaires pour maîtriser un métier.
- **Les outils de formation :** Leurs objectifs est le développement personnel et le développement des compétences et l'élargissement des connaissances...

6-1-3-3 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle :

Les résultats fournis par l'appréciation du personnel permettent aux gestionnaires de carrière de ressortir les points forts et les compétences d'un collaborateur pour lui permettre d'évoluer en fonction de ses capacités, pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'orientation professionnelle est considérée comme facteur de satisfaction et de motivation au travail, lorsque l'orientation du salarié convient à son profil dans le cas inverse elle présente un risque d'orientation professionnelle inadaptée.

Conclusion

La gestion des carrières est l'une des principales politiques de la gestion des ressources humaines qui occupe une place primordiale dans la motivation et la fidélisation des salariés de l'entreprise.

Chaque entreprise doit disposer d'une politique de gestion des carrières qui répond aux attentes des salariés et qui leur permet d'être motivés au travail pour participer à la réalisation des objectifs organisationnels.

La gestion des carrières vise à éviter les gaspillages des compétences et de conserver le personnel qui répond exactement aux besoins de l'organisation à long terme et aussi l'adapter aux changements (techniques, technologiques, organisationnels,..) pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

CHAPITRE 03 :

*les pratiques de l'évaluation du personnel et la
gestion des carrières au sien de l'entreprise*

Algérienne Des Eaux (ADE)

Introduction

L'Algérienne des Eaux (ADE) est une entreprise et/ou un établissement chargé dans le cadre de développement économique et social de la production, de la gestion et de la distribution de l'eau. Comme toute entreprise, l'ADE est conçue dans un but bien précis. Elle englobe plusieurs fonctions. Le rôle du responsable de cette organisation est d'assurer un bon déroulement de l'activité.

Dans ce troisième chapitre nous allons passer à la présentation du cadre pratique sur l'évaluation du personnel et la gestion de carrière, l'objectif de ce chapitre est de démontrer la différence entre la théorie et la pratique et cela à travers l'analyse des données que nous allons présenter.

Section 01 : présentation générale sur l'organisme d'accueil

1-1 Historique de l'ADE :

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydraulique étaient répartir entre les travaux publics et l'agriculture.

Le secteur des travaux publics et de la construction assuraient l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère de l'agriculture et de service extérieurs : S.E.S (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement A.N.R.H) et le S.E.G.G.T.H (service des études générales et des grands travaux hydrauliques) actuellement A.N.B et en partie l'A.G.E.P).

Le ministre de l'agriculture, de son coté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation et l'hydraulique rural. Relevant du service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confié à la société SONADE, créée en 1970. Par la suit, trois ordonnances sont promulguées : la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE a la gestion des infrastructures de production, la SONADE en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger et étendre ses attributions a la direction s de la gestion de la distribution et la troisième, en 1977 pour dissoudre la direction régionale SONADE d'Alger.

En 1977 ,il a été créé la société de la wilaya d'Alger (SEDAL) chargé de la gestion des installations en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger .En 1983 , 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national .

En 1987 quelque neuf entreprises régionales couvrant 22 wilayas ont été créées par décret, et 26 entreprises de wilayas par délibération des assemblées populaires de wilayas.

En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC. Il faut signaler qu'en 1997, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation a la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

C'est ainsi que le système de production et de distribution d'eau potable a partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placé sous la compétence des communes

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

conformément aux dispositions a la loi relative a la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrages et transfert notamment) devraient être assurés par l'établissement de l'eau.

Depuis avril 2000, la gestion de l'eau a été confiée a un établissement public a caractère industriel et commercial(EPIC) dénommé l'algérienne des eaux(ADE) crée par décret exécutif.

L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources, en eau le siège de l'établissement est fixé à Alger. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière. Il est régi par les règles administration et de surveillance composé de représentants différents départements ministériels par l'activité.

1-2 Forme juridique :

L'ADE est une entreprise de production, de gestion et de distribution d'eau. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial.

Les compétences territoriales de l'unité se limitent au territoire de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Le siège de l'établissement est implanté à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret pris sur proposition du ministre de tutelle. L'entreprise est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

1-3 Les principales missions de l'ADE :

Parmi ses principales missions, l'ADE est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable dans tous ses volets de gestion de la production, transfert, traitement, stockage, adduction, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle. L'ADE est par ailleurs chargée de la maitrise d'ouvrages et de maitrise d'œuvres pour son propre compte ou par délégation pour le compte de l'Etat ou des collectivités locales. Elles se présentent comme un instrument de régulation des opérations de gestion déléguée à des opérateurs Algériens ou étrangers.

1-4 Les objectifs et finalités de l'ADE :

1-4-1 Les objectifs de L'ADE :

Depuis sa création en 2001, l'ADE s'est assigné les objectifs suivants :

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

- ✚ Assurer une meilleure dotation en eau potable de la population, pour relever cet objectif, en plus des investissements très lourds dans les infrastructures de mobilisation notamment dans le développement de nouveaux barrages et la réalisation de stations de traitement de dessalement de l'eau de mer. L'ADE s'est inscrite dans une politique de niveau des réseaux de distribution.
- ✚ Développer une nouvelle approche qui rompt avec la vision classique qui réduisait le problème des fuites d'eau à simple problème de maintenance des réseaux de distribution.
- ✚ Installer les compteurs dans tous les points de production et de distribution, afin de quantifier les volumes exploités et localiser par la même les facteurs techniques et de gestion qui font baisser le rendement des installations.

1-4-2 Les finalités de L'ADE :

Ils s'inscrivent dans une démarche globale qui a pour finalités :

- La modernisation des techniques de management.
- L'amélioration de la dotation en eau des citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des réseaux et une lutte organisée contre le gaspillage de la ressource.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau pour une révision progressive et adaptée des tarifs.
- La mise en place d'une politique d'investissement et de formation audacieuse permettant une mise à niveau technique et humaine.
- L'organisation de normalisation des ouvrages et techniques de traitement.

Section 2 : Organisation administrative de l'ADE et délimitation de champ d'étude.

Ici nous allons présenter l'organisation administrative et l'organigramme de l'algérienne des Eaux au national et les missions de l'unité de Tizi-Ouzou.

2-1 L'organisation administrative de l'ADE :

La forme d'organisation et le mode de fonctionnement de l'établissement sont de nature déconcentrée. Il se subdivise en 15 zones de gestion de l'établissement et le fonctionnement

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

du service public de l'eau au niveau de la wilaya de commune devra faire l'objet d'une concentration avec les collectivités locales.

L'ADE est subdivisée en 15 zones dont la zone de Tizi-Ouzou unité de Tizi-Ouzou qui est notre champ d'étude. Chaque zone est structurée en unités ; 4 unités. L'organigramme de l'ADE est présenté ci-après.

La direction générale de l'Algérienne des Eaux est subdivisée en cinq agences régionales , couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrographiques .

-L'agence régionale d'Alger

-L'agence régionale d'Oran

- L'agence régionale de Chlef

-l'agence régionale d'Ouargla

-l'agence régionale de Constantine

Les agences régionales sont subdivisées aussi en :

16 Zones

46 Zones

Chaque zone est subdivisée en unités.

Exemple : la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de trois unités : (unité de TIZI-OUZOU ; unité de BOUMERDAES ; unité de BOUIRA).

Chaque unité gère plusieurs centres et un centre peut gérer un ou plusieurs secteurs.

Le directeur de zone exerce l'autorité sur quatre unités :

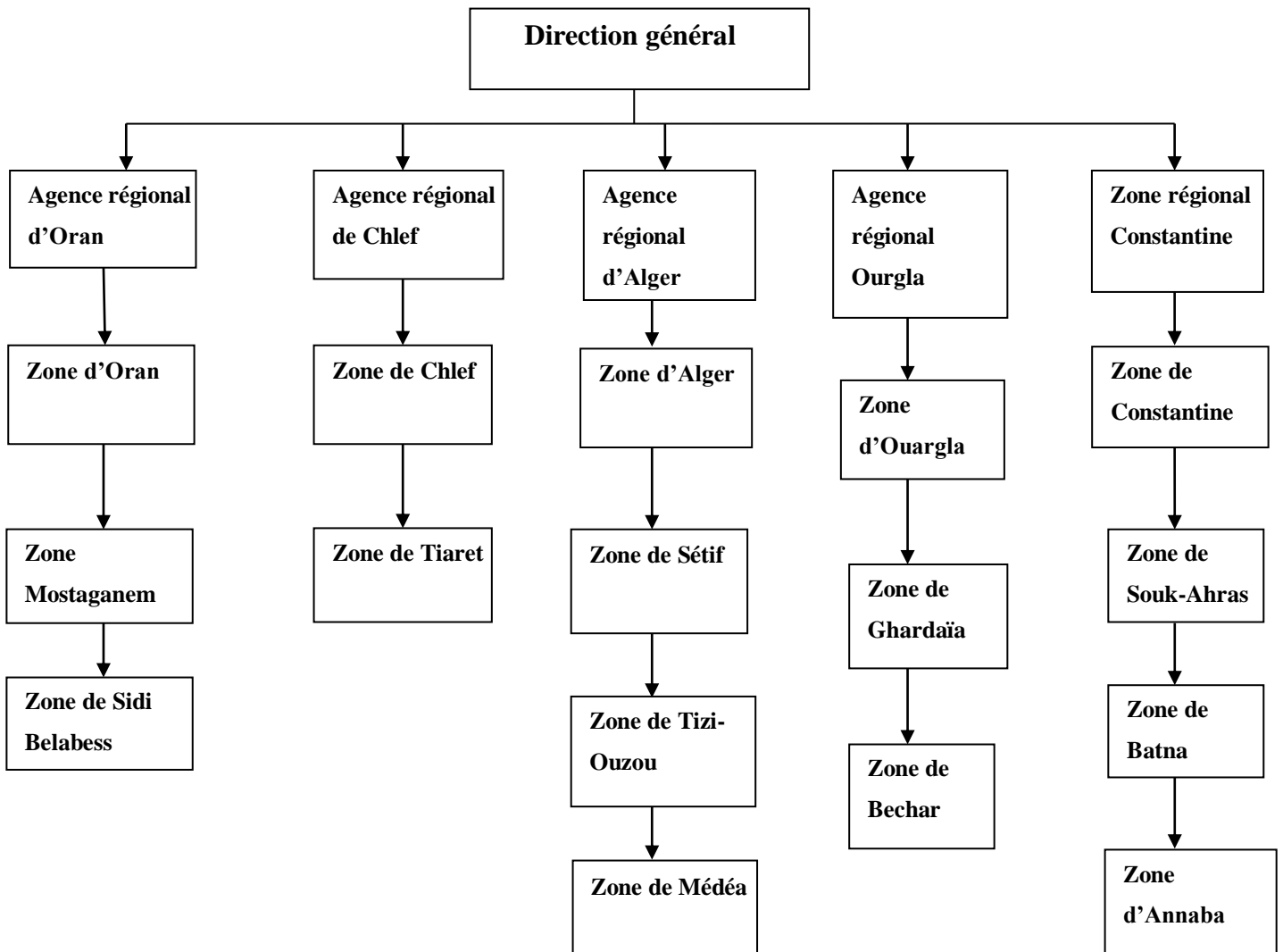
*unité de BOUMERDAES

*Unité de BOUIRA

*Unité de production

*Unité de TIZI-OUZOU qui est notre structure d'accueil.

Figure n°07 : Organigramme générale de l'Algérienne des eaux a l'échelle nationale



Source : UTO/ADE

2-2 Eléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou

2-2-1 Présentation des différents départements de l'unité de Tizi-Ouzou

Le cadre fonctionnel de l'ensemble des activités de l'ADE est organisé de la manière suivante :

2-2-1-1 Directeur d'unité

Il est au sommet de l'entreprise et veille à son bon fonctionnement en supervisent le tout, aidé d'une secrétaire qui assure la communication interne et externe.

2-2-2-2 Assistant juridique

Il est chargé des affaires juridiques de l'entreprise.

2-2-2-3 Assistant chargé de la sécurité du patrimoine

Il est chargé de la sécurité de l'entreprise.

2-2-2-4 Cellule informatique

Il est chargé de la programmation et de la maintenance. L'unité se décompose de plusieurs départements cités comme suit :

2-2-2-5 Département administration et moyens

Il est subdivisé en trois services qui sont :

Service approvisionnement : il est responsable des achats ;

Service gestion des stocks : il gère les biens de l'entreprise (les stocks) .

Service moyens généraux et parc roulant : il est chargé du suivi de l'entretien de l'entreprise et de ses véhicules.

2-2-2-6 Département commercial

Il est subdivisé en deux services dont :

Service relation clientèle : relation directe avec la clientèle (réclamation, demande d'installation de nouvelles conduits compteur).

Service facturation : paiement de factures d'eau.

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

2-2-2-7 Département exploitation et maintenance

Il est responsable de trois services dont : Service production et distribution : son rôle principal est de maintenir les infrastructures de production.

Service développement des actions d'exploitation : le suivi des réseaux de distribution et de développement des infrastructures de distribution. Exemple : châteaux d'eau (réservoir).

Service maintenance : entretien des infrastructures de production et amélioration du rendement des stations et suivi des opérations de maintenance à travers tous les centres.

2-2-2-8 Département ressources humaines

Il est responsable de trois services dont :

- **Service gestion du personnel** : recrutement, orientation et le suivi des cas sociaux.
- **Service paie et social** : établissement des fiches de paie et le suivi des cas sociaux.
- **Service formation** : formation théorique et pratique des employés.

2.2.2.9. Laboratoire

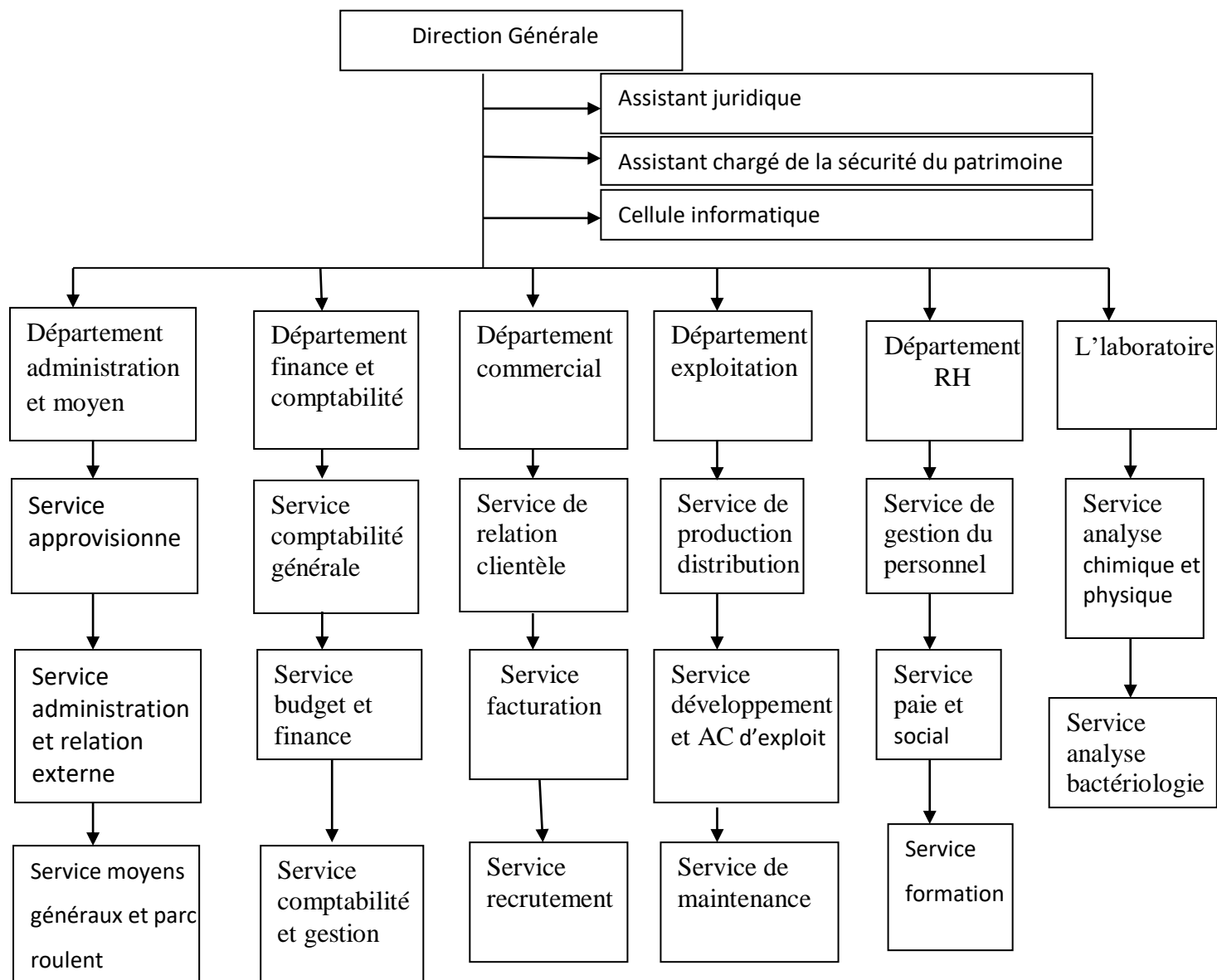
Il est responsable de deux services :

- **Service analyse biochimie** : a pour but de contrôler les différentes qualités d'eau du point de vue chimique et les caractéristiques physiques.
- **Service analyse bactériologique** : Il a un rôle important dans la composition et la recherche microbienne.

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

L'organisation de l'unité de Tizi-Ouzou se présente dans le schéma suivant :

Figure n°08 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou.



Source : ADE de Tizi-Ouzou.

Section 03 : Le cas pratique au niveau de l'entreprise Algérienne des Eaux (ADE)

3.1 Le système d'appréciation de l'entreprise ADE

L'entreprise Algérienne des Eaux a implanté un système d'appréciation des performances des cadres exigé par la norme ISO 9001 et le code de travail et le système de management adopté qui exige l'application de certaines procédures comme la procédure ressource humaine.....

Le système d'appréciation est basé sur une notation ou un dialogue qui se réfère à un référentiel de compétence et à une fiche du post et aussi aux objectifs fixés dans l'entretien d'évaluation de l'année précédente.

3-1-1 Les objectifs de l'évaluation du personnel à l'ADE sont :

- Evaluer les performances.
- Identifier les compétences et renforcer les points forts et améliorer les point faibles.
- Fixer les objectifs de la période suivante.
- Prendre en considération les aspirations et les attentes du personnel.

3-1-2 L'objet de l'appréciation

L'évaluation menée à l'ADE a pour objet d'apprécier les performances et les compétences et les potentiels de ses salariés.

3-1-3 Les chargés de l'évaluation

L'évaluation des employés se fait comme un travail d'équipe entre le service ressource humaine et le service concerné, et l'évaluation des chefs se fait par le directeur.

Voire l'annexe n°01 et n°02

3-1-4 La période et la durée de l'évaluation

La période des évaluations à l'entreprise ADE se fait selon les types des contrats des employés :

L'évaluation des employés avec des contrats de durée déterminée (CDD) et des contrats de travail aidé (CTA) se fait à la fin de contrat du travail, et pour les employés avec des contrats de durée indéterminée (CDI) se fait une fois par an à la fin de l'exercice.

3-1-5 La politique de gestion des carrières

La gestion de carrière est un levier de développement de toute entreprise, a l'entreprise ADE la démarche de gestion des carrières prend en compte à la fois les besoin de l'entreprise en ressource humaine à court et à long terme et le potentiel et les aspirations de ses salariés à travers leurs développement et fidélisation pour éviter les gaspillages des compétences.

La détection des potentiels et l'étude des besoins de l'entreprise en ressource humaine et en compétence imposent l'adaptation des politiques de promotion et de mobilité pour avoir une bonne gestion des carrières qui répond aux objectifs stratégique de l'entreprise.

Pour l'ADE, la promotion est une procédure importante, ainsi que les avancements d'échelons et la mobilité et la formation.

3-2 La relation évaluation du personnel et la gestion des carrières

L'évaluation du personnel est une étape importante dans la gestion des carrières, et c'est à travers l'exploitation des résultats de l'évaluation que ce sont prise la plus part des décisions importante de carrière comme la mobilité, la promotion et l'orientation professionnel, formation

Section 4 : Etude de cas de l'évaluation du personnel et gestion de carrière au sein de l'ADE

4-1 Etude d'une carrière pour M(x) cas aide plombier

4-1-1 Le mode de recrutement :

Le mode utilisé pour ce cas est le recrutement externe après que l'intéressé ait formulé une demande d'emploi, malgré qu'il exige passage obligatoire par l'ANEM on constate l'absence des documents justifiant cette obligation (**annexe 03**).

Une convocation a été adressée à **MR (x)** le 08/07/1989 pour qu'il se présente au siège de l'E.P.E.TI, ex SONADE le 10/07/1989. (**Annexe 04**)

MR(x) c'est présenté le 10/07/1989 au siège de l'A.P.E.TI, un questionnaire de candidatures lui a été adressé et rempli par ce dernier. (**Voire annexe 05**)

Une fois **MR(x)** a répondu au questionnaire de candidature lui a été adressé et rempli par ce dernier. (**Voire annexe 06**)

Une fois **MR(x)** a répondu au questionnaire une fiche de recrutement lui a été signée indiquant qu'il a été accepté. (**Voire annexe 07**)

Suit à la décision prise par le directeur de l'unité de Tizi-Ouzou le 07/02/1989 indiquant que **Mr(x)** a été retenu en qualité d'aide plombier à compter de 15/07/1989 et a été installé dans les fonctions qui lui sont confiées. (**Voire annexe 08**)

Une lettre d'engagement mentionnant toutes les clauses que doit respecter le travail est signée entre les deux parties le 15/07/1989 dans une période d'essais d'un mois qui pourra être suivie d'une période probatoire d'une durée maximum d'un mois, entre la nouvelle recrue **Mr(x)** et le directeur de l'entreprise. (**Voire annexe 09**)

Monsieur (**x**) est recruté en qualité d'aide plombier et classifié dans le corps technique et à la catégorie 6 section 1 du groupe 1 affecté au secteur de TIGZIRT.

Le salaire mensuel brut sera de l'ordre (**m₁**) correspondant au groupe 1 et à la catégorie 6, section 1 de leur grille des salaires. Il conviendra d'ajouter une prime qui comportera les avantages suivants: transport - panier – PRI – PRC –suivant notation (**annexe 08**)

4-1-2 Décision de confirmation :

Le 24/01/1989 une décision à été prise indiquant que Monsieur (x) recruté le 15/07/1989 en qualité d'aide plombier à été confirmé dans les fonctions d'aide plombier, percevra le salaire mensuel (**m₁**) correspondant à la catégorie 6 section 1 groupe 1 corps technique (**voire annexe 10**).

4-1-3 Evolutions de la carrière :

Vu la décision du 18 décembre, Mr(x) recruté le 15/07/1989 en qualité d'aide plombier à été promu dans les fonctions de plombiers et percevra un salaire mensuel de (**m₂**) correspondant à la catégorie 7 section 2 groupe 1 corps technique (**voire annexe11**)

Le 06/06/1990 en vu de la décision prise **Mr(x)** plombier est classé suivant les conditions ci-après :

- Catégorie 09 sections 02 salarie de base (**m₃**). Cette décision a prit effet à compter du 06/06/1990. (**voire annexe 12**)
- Le 15/07/1998 sous la décision pris **Mr(x)** chef d'équipe d'intervention est reclassé dans les fonctions de chef d'équipe de travaux catégorie 12 section 2. (**voire l'annexe13**)
- Le 12/07/1999 une proposition de promotion à été destiné à **Mr(x)** poste vacant « chef de section travaux ». (**voire annexe14**)
- Le 24/07/1999 une décision indiquant que **Mr (x)** chef d'équipe travaux été reclassé dans la fonction de chef de section travaux au niveau de l'agence de TIGZIRT dans la catégorie 13 section 2. L'exécution de la présente décision a prit à compter du 01/07/1999. (**voire annexe 15**)

Sur proposition du directeur d'unité de Tizi-Ouzou 14/02/2015 une décision à été prise indiquant que Mr(x) chef de section travaux a été chargé de l'intérim de l'agence de TIGZIRT, l'exécution de la présente décision a été appliqué à compter du 14/05/2000. (**Voire annexe 16**)

Le 02/12/2000 Mr(x) a été promu au poste de conducteur de travaux dans la catégorie 14 section 1 de la nomenclature des postes. L'exécution de la présente décision a prit effet à compter du 05/12/2000. (**Voire annexe 17**)

Sur proposition du directeur d'unité de Tizi-Ouzou du 14/02/2005 Mr(x) a été promu chef de secteurs de TIGZIRT par intérim décision pris le 22/02/2005, a ce titre l'intéressé à été

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

rémunéré dans la catégorie 17 section 3 de la grille des salaires de l'établissement à compter du 09/02/2005. **(Voire annexe 18)**

Le 09/02/2006 le Mr(x) chef de secteur de TIGZIRT à été confirmé dans ses fonctions en qualité de chef de secteur de TIGZIRT. **(Voire annexe 19)**

Après la confirmation de la décision prise le **Mr(x)** en qualité de chef de secteur de TIGZIRT le 02/05/2012, il mit fin aux fonctions de **Mr(x)** en qualité de chef de secteur de TIGZIRT **(voire annexe 20)**, et en cette même date il a été nommé en qualité de cadre d'études et conception au niveau de l'unité de Tizi-Ouzou et percevra un salaire de base (**m₄**) correspondant à la catégorie 19 échelon 05 de son nouveau poste. **(voire l'annexe 21 et 22)**

Le 05/11/2014 vu l'accord de la hiérarchie ils ont pris une décision que a partie du 01/08/2014 mettant fin aux fonctions de **Mr(x)** en qualité de chef d'études et conceptions au niveau de l'unité de Tizi-Ouzou (voire annexe 23. A la même date vue la proposition du directeur et l'accord de la direction générale **Mr(x)** a été nommé en qualité de chef de centre de TIGZIRT. **(Voire l'annexe 24)**

4-1-4 La formation :

L'établissement Public Algérienne des Eaux atteste que Mr(x) a suivi le stage « Recherche et localisation des guides dans les réseaux d'AEP du 20 au 24 décembre 2003 ». **(Voire l'annexe 25)**

Du 14/11/2005 au 18/11/2005 Mr(x) a suivi une autre formation « Exploitation des Réseaux d'Eau Potable » **(Voire l'annexe 26)**

Mr(x) a suivi le stage portant sur « Management d'équipe de travail » qui s'est déroulé du 08/03/2015 au 12/03/2015 à Constantine. **(Voire l'annexe 27)**

4-1-5 La mutation :

La mutation consiste en un changement de service, de lieu de travail ou de poste de travail. Elle peut être du fait de l'employeur pour nécessités de service ou du fait de travailleur.

De ce fait, le 06/09/2015 conformément aux disposition des articles 63 et 64 de la convention collective en vigueur traitant de la mutation pour nécessité de service Mr(x) chef de centre de

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

TIGZIRT a été muté dans les mêmes fonctions au centre d'AZZEFOUN à compter du 13/09/2015. **(Voire l'annexe 28)**

4-1-6 La cessation de relation de travail :

Le 18/08/2016 Mr(x) ayant atteint l'âge de 51 ans et justifié 27 ans de cotisation de sécurité social a émis le vœu de bénéficier d'une retraite proportionnelle. **(Voire l'annexe 29)**

Mr(x) a signé un engagement de départ en retraite proportionnelle. **(Voire l'annexe 30)**

Mr(x) à présent un dossier de la retraite au de la (CNR) caisse national de retraite en date du 13/11/2016 et une notification lui à été signifier d'attribution d'une pension de retraite. **(Voire l'annexe 31)**

Du 18/08/2016 en vu de l'avis favorable de la hiérarchie, et sous la décision du 11/12/2016 Mr(x) chef de centre de distribution niveau 01 du secteur d'AZZEFOUN classé dans la catégorie 19 échelons 20 a bénéficié d'un positionnement préretraite équivalant à 2 catégories, en provision d'un départ en retraite proportionnelle.

A ce titre Mr(x) percevra en plus de sa rémunération mensuelle, une indemnité complémentaire de salaire d'origine correspondant à la différence entre la catégorie 19 échelon 20 et la catégorie 21 échelon 20. Cette décision prend effet du 01/01/2014. **(Voire l'annexe 32)**

Vu la décision de la 11/12/2016 portant attribution d'une prime de positionnement dans le cadre de la retraite proportionnelle à Mr(x) à compter du 01/01/2014, vu l'avis favorable de la hiérarchie indiquant que Mr(x) chef de centre distribution niveau 03 au secteur d'AZZEFOUN classé à la catégorie 21 échelon 20, bénéficie d'un positionnement préretraite équivalent à 2 catégorie en prévision d'un départ en retraite proportionnelle.

A ce titre Mr(x) percevra en plus de sa rémunération mensuelle, une indemnité complémentaire de salarie d'origine correspondant à la différence entre la catégorie 21 échelon 20 et la catégorie 23 échelon 20, cette décision prend effet du 01/01/2016. **(Voire l'annexe 33)**

Le 13/12/2016 l'ADE a établie un solde de tout compte justifiant que Mr(x) ne doit rien a son employeur. **(Voire l'annexe 34)**

Au même jour une décision de mise en retraite fut établie, et la cessation de la relation de travail de Mr(x) a été appliquée à compter du 31/12/2016. **(Voire l'annexe 35)**

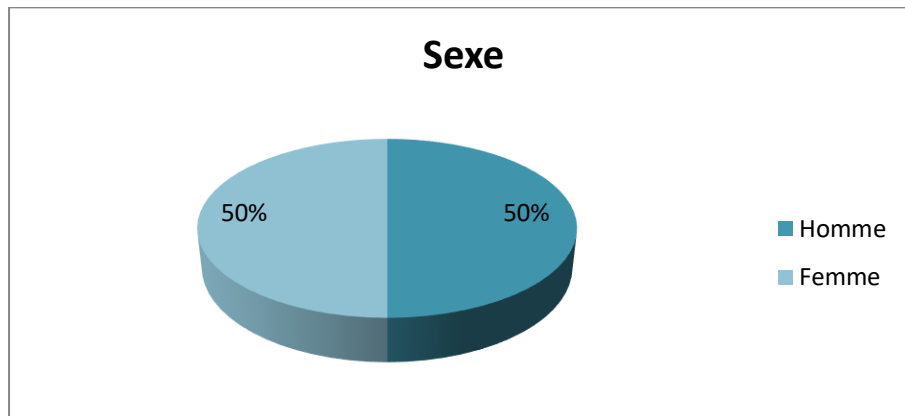
Section 5 : L'analyse des résultats de l'enquête

Tableau n°01 : répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	6	50
Femme	6	50
Totale	12	100

Source : réaliser par nous même

Figure n° 09 : représentation graphique selon le sexe



Source : réaliser par nous même

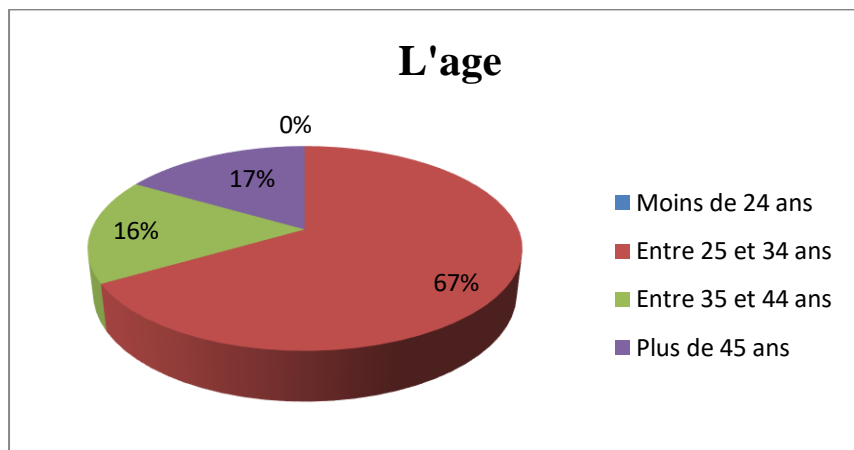
La population ciblée est la totalité des salariés (12), dont (50%) du sexe masculin et (50%) du sexe féminin. On remarque que le nombre d'homme et de femmes sont égal.

Tableau n°02 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 24 ans	0	0
Entre 25 et 34 ans	8	67
Entre 35 et 44 ans	2	17
Plus de 45 ans	2	16
Totale	12	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°10 : représentation graphique selon l'âge



Source : réaliser par nous même

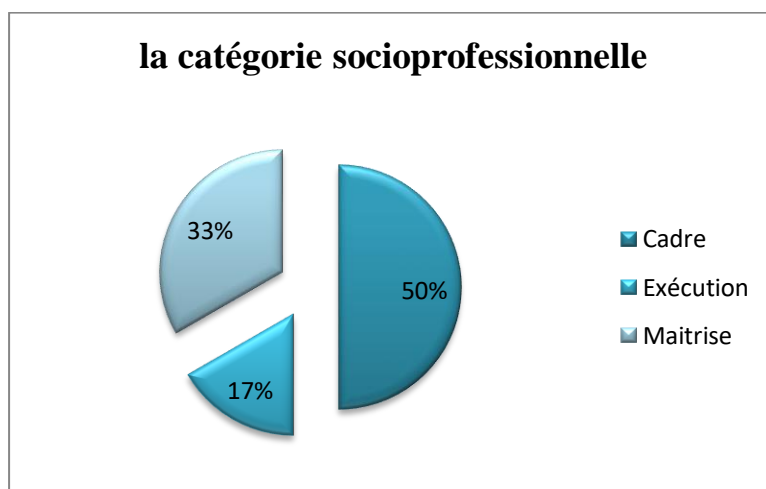
La population ciblée est la totalité des salaires (12), dont (0%) ont moins de 24ans et (67%) ont entre 25 et 34 ans ; (16%) ont entre 35 et 44 ans ; et (17%) ont plus de 45ans.

Tableau n°03 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre	6	50
Exécution	2	17
Maitrise	4	33
Totale	12	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°11 : représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : réaliser par nous même

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

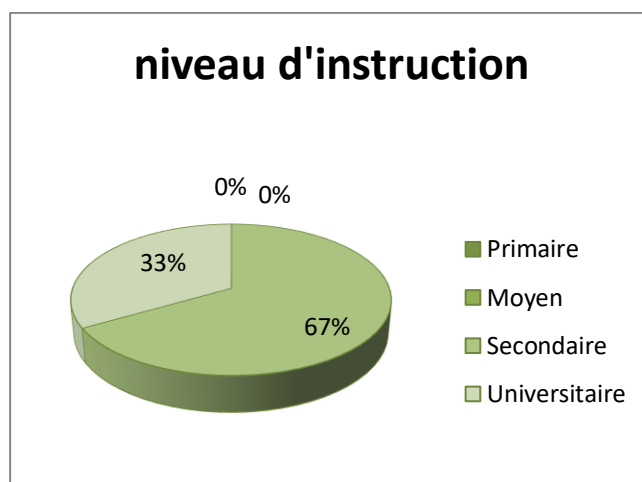
La population ciblée est de (12) salarie, dont (50%) sont des cadres et (17%) sont des exécutions, et (33%) sont des maitrises.

Tableau n°04 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	8	67
Universitaire	4	33
Totale	12	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°12: représentation graphique selon le niveau d'instruction



Source : réaliser par nous même

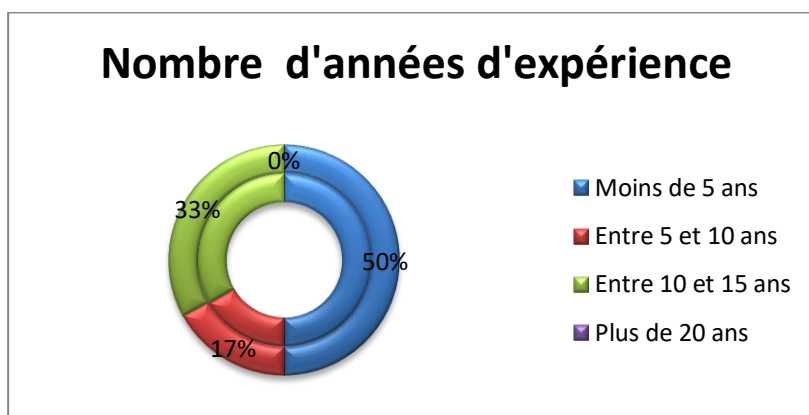
Le niveau d'instruction des salaries est varié entre l'universitaire et le secondaire donc on constate que le niveau intellectuel des salaries se situe entre moyen et important.

Tableau n°05 : répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience

Expérience	Effectif	Pourcentage
Moins de 5 ans	6	50
Entre 5 et 10 ans	2	17
Entre 10 et 15 ans	4	33
Plus de 20 ans	0	0
Totale	12	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°13: représentation graphique selon le nombre d'années d'expérience



Source : réaliser par nous même

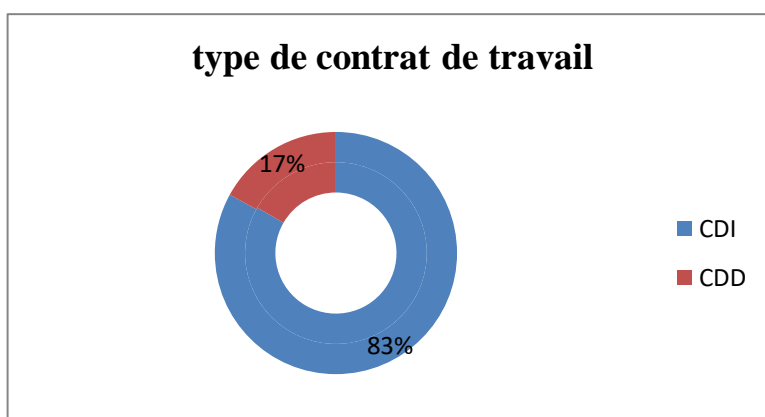
La plus part des salaries ont une expérience de moins de 10 ans et plus précisément 50% sont moins 5 ans et (17%) entre 5 et 10ans et on constate un pourcentage de (33%) pour les salaries qui ont entre 10 ans et 15 ans et ceux de plus de 20 ans avec un pourcentage de (0%).

Tableau n°06 : répartition de l'échantillon selon le type de contrat

Type de contrat	CDI	CDD	Total
Effectif	10	2	12
Pourcentage	83	17	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°14 : le type de contrat de travail



Source : réaliser par nous même

La plus part des salaries (83%) ont signe un contrat de travail CDI, et les autres salaries (17%) ont signe un contrat CDD.

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

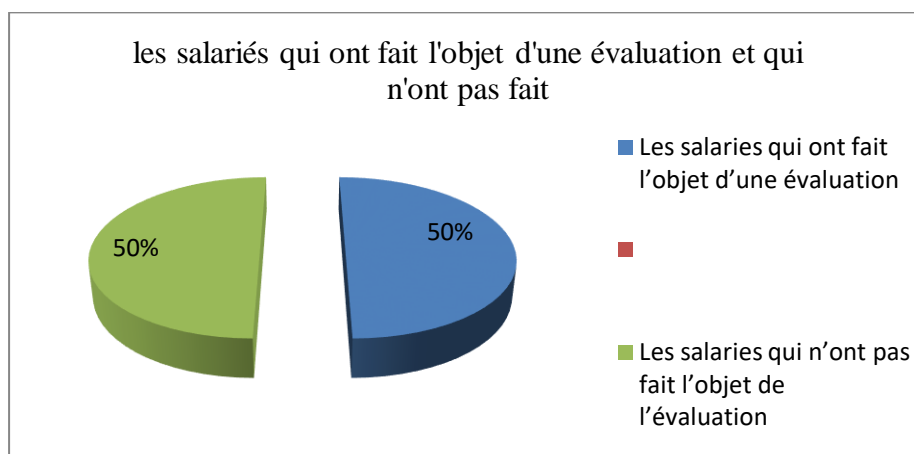
Question n° 07 : Avez-vous fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnel à l'entreprise ADE ?

Tableau n°07 : les salaries qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation

	Effectif	Pourcentage
Les salaries qui ont fait l'objet d'une évaluation	6	50
Les salaries qui n'ont pas fait l'objet de l'évaluation	6	50
Totale	12	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°15: représentation graphique selon les salaries qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation



Source : réaliser par nous même

On remarque que 50% de ces salaries ont fait l'objet d'une évaluation périodique déjà lors de les parcours à l'entreprise et 50% n'ont pas fait l'objet d'une évaluation.

Question n°08 : Est-ce que vous trouvé des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?

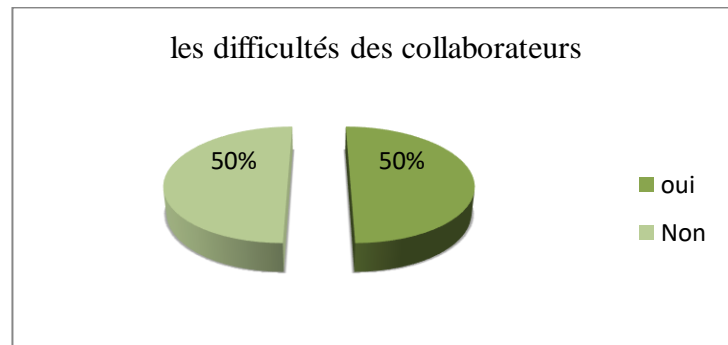
Tableau n°08 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation

	oui	Non	Taux
Effectif	6	6	12
Pourcentage	50	50	100

Source : réaliser par nous même

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

Figure n°16: les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation



Source : réaliser par nous même

Le questionnaire a révélé que 50% des salariés rencontrent des difficultés lors de l'évaluation de leurs collaborateurs, tandis que 50% n'ont pas de problème lors de l'évaluation de leurs personnels.

Les difficultés rencontrées par les cadres lors de l'évaluation de leurs collaborateurs :

Réponse n°01 : la difficulté de motivation des employés.

Réponse n°02 : revoir les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre.

Réponse n°03 : la difficulté réside dans le fait que les employés considèrent le système d'évaluation comme un moyen de sanction.

Réponse n°04 : renforcer leurs capacités après l'évaluation.

Réponse n°05 : favoriser l'excellence par des primes.

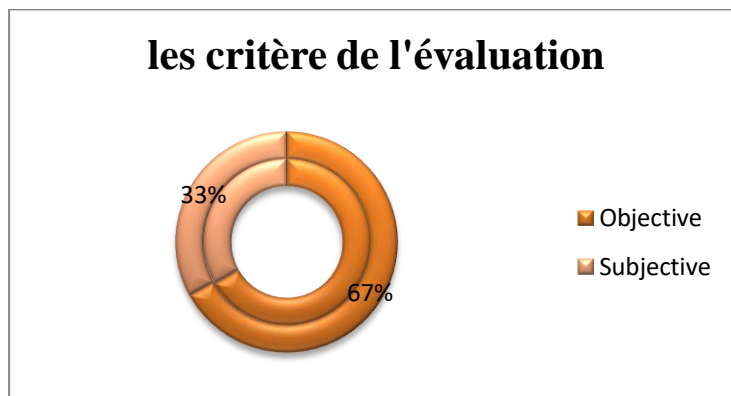
Question n°09 : comment trouvez les critères de l'évaluation ?

Tableau n°09 : les critères de l'évaluation

les critères de l'évaluation	Objective	Subjective	Taux
Effectif	8	4	12
Pourcentage	67	33	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°17: représentation graphique selon les critères de l'évaluation



Source : réaliser par nous même

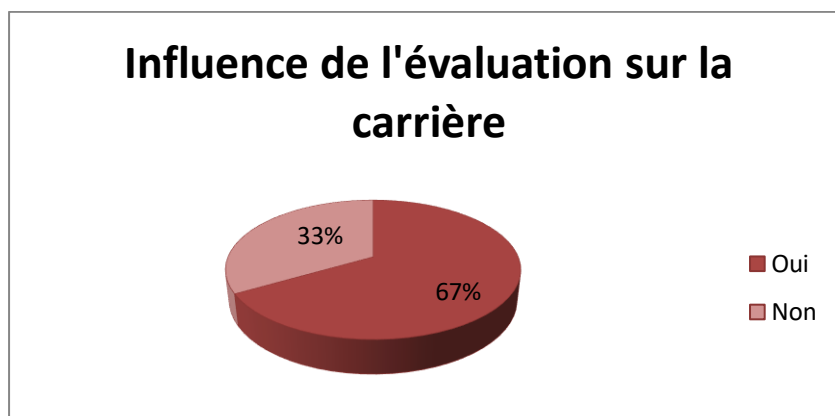
La plus part des salaries 67% pense que les critères de l'évaluation sont objectifs, et 33% pense que les critères sont subjectifs

Question n°10 : Est-ce que l'évaluation du personnel influence la carrière ?

Tableau n°10 : l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière

	Oui	Non	Taux
Effectif	8	4	12
Pourcentage	67	33	100

Figure n°18: représentation graphique selon l'influence de l'évaluation sur la carrière



Source : réaliser par nous même

Cette figure nous donne une idée sur ce que pensent les salaries de la relation évaluation du personnel et carrière, on remarque que 67% voient qu'il y a une forte relation entre les deux

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

thématiques ils ont justifié leurs réponse par le fait que les grandes décisions qui concerne la carrière sont prise après l'exploitation des résultats de l'évaluation, tandis que 33% des salaries pensent que les résultats de l'évaluation du personnel n'influencent pas la carrière ,ils ont justifié leurs répons par le fait que les résultat de l'évaluation sert à détecter les besoin en formation ,et en suit combler ses besoins pour un meilleur rendement.

Les explications avancées par ceux qui jugent que l'évaluation du personnel influence la carrière :

Réponse n°01 : parce que elle permet pour chacun d'exercer la fonction dont il est compétent.

Réponse n°02 : elle donne du courage pour doubler les efforts afin de réussir la carrière

Réponse n°03 :l'évaluation permet de détecté les points faibles pour les ; améliorer et réussir la carrière.

Réponse n°04 :l'évaluation valorise les compétences et motive le salariés pour s'améliorer et réussir sa carrière ;

Réponse n°05 :l'évaluation permet de réussir la carrière.

Réponse n°06 : l'évaluation motive à réussir la carrière.

Réponse n°07 : motive le salarié à combler ses insuffisances.

Réponse n°08 : encourage l'employé pour s'améliorer et atteindre leurs objectifs.

Réponse n°09 : Elle permet de renforcer les points faibles pour mériter une promotion.

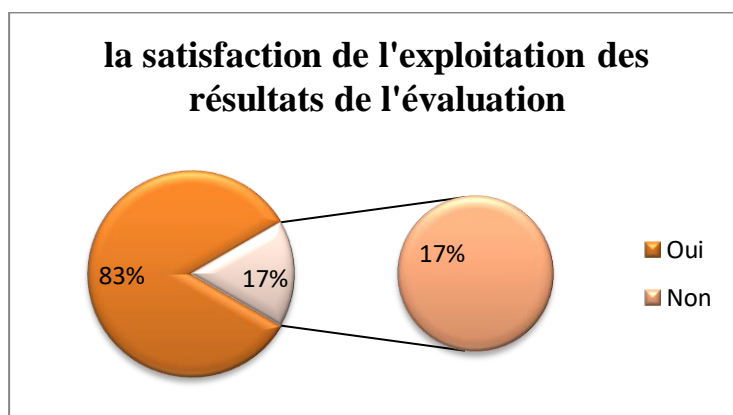
Question n°11 : est ce que vous êtes satisfait de l'exploitation des résultats de l'évaluation ?

Tableau n°11 : la satisfaction d'exploitation des résultats de l'évaluation

La satisfaction aux résultats	Oui	Non	Taux
Effectif	10	2	12
Pourcentage	83	17	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°19 : la satisfaction de l'exploitation des résultats de l'évaluation



Source : réaliser par nous même

L'analyse des réponses nous a permet de comprendre que seulement 83% des salaries sont satisfaits des critères de l'évaluation du personnel, tandis que 17% des salaries ne sont pas satisfait des critères de l'évaluation du personnel.

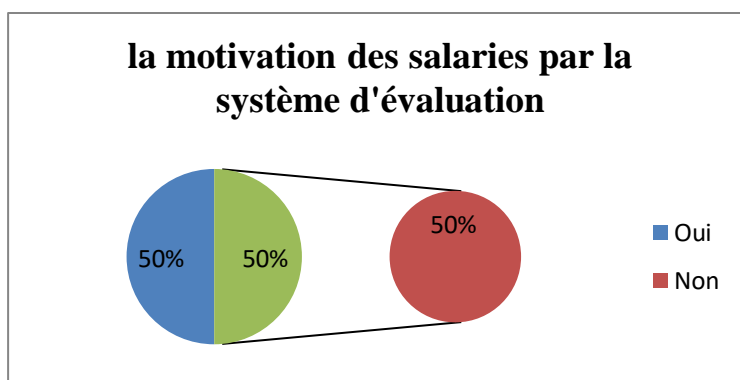
Question n°12 : est ce que le système de l'évaluation motive les salaries ?

Tableau n°12 : la motivation des salaries par le système d'évaluation

La motivation par le système d'évaluation	Oui	Non	Taux
Effectif	6	6	12
Pourcentage	50	50	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°20 : la motivation des salaries par le système d'évaluation



Source : réaliser par nous même

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

Nous avons constaté que 50% des salaries pensent que Le système d'évaluation implanté à l'entreprise motive tandis que 50% des cadres voient que le système d'évaluation ne les motive pas, parce qu'il n'a pas répondu à leurs attentes.

Les arguments avancés par les cadres sont :

Réponse n°01 : parce qu'elle permet d'avoir une évolution dans le domaine.

Réponse n°02 : parce qu'elle permet de passer à une catégorie plus élevée.

Réponse n°03 : pour bien maitriser le domaine.

Réponse n°04 : parce qu'elle permet d'avoir une promotion.

Réponse n°05 : elle donne la possibilité de communiquer les difficultés rencontrées dans le poste occupé.

Question n°13 : Est-ce que les résultats de l'évaluation sont pris en compte de la prise des décisions liées à la gestion des carrières ?

Tableau n°13 : les résultats de l'évaluation sont pris en compte de la pris des décisions liées à la gestion des carrières

	Oui	Non	Taux
Effectif	10	2	12
Pourcentage	83	17	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°21 : les résultats de l'évaluation sont pris en compte de la pris des décisions liées à la gestion des carrières



Source : réaliser par nous même

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

Nous constatons que 83% des salaries pensent que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors de décision relative à la gestion des carrières (mobilité, formation) et 17% pensent que les résultats de l'évaluation sont pas pris en compte lors de décision relative a la gestion des carrières.

Question n°14 :Est-ce que le système de l'évaluation est suivi par des actions (formation) pour améliorer les insuffisances révéle lors de l'évaluation ?

Tableau n°14 : le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration

	Oui	Non	Taux
Effectif	10	2	12
Pourcentage	83	17	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°22 : le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration



Source : réaliser par nous même

Nous constatons que 83% des salaries pensent que le système d'évaluation est suivi par des actions pour améliorer les insuffisances révéle lors de l'évaluation et 17% pensent que le système d'évaluation n'est pas obliger de ce suivre par des actions pour améliorer les insuffisances révèle lors de l'évaluation.

Chapitre 3 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

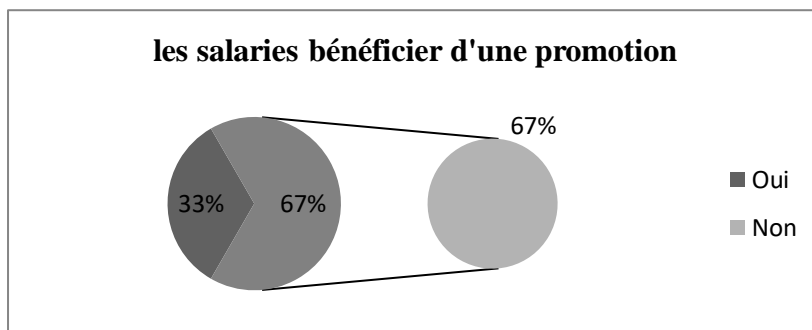
Question 15 : Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Tableau n°15 : les salaires bénéficié d'une promotion

La promotion	Oui	Non	Taux
Effectif	4	8	12
pourcentage	33	67	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°23: les salaires bénéficié d'une promotion



Source : réaliser par nous même.

La plus part des salaires (67%) n'ont pas bénéficié d'une promotion durant leurs parcours professionnel à l'entreprise et 33% ont bénéficié d'une promotion.

Question n°16 : Etes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?

Tableau n°16 : la satisfaction au cours de parcours professionnel

Le degré de Satisfaction	Oui	Non	Taux
Effectif	10	2	12
Pourcentage	83	17	100

Source : réaliser par nous même

Figure n°24 : la satisfaction au cours de parcours professionnel



Source : réaliser par nous même.

Les résultats de l'enquête révèlent que 83% des salariés sont satisfait de leurs parcours professionnel et de ce qu'ils ont réalisé durant leurs carrières tandis que 17% ne sont pas satisfait de leurs parcours professionnel.

Question n°17 : Que pensez-vous de la démarche de gestion de carrière ? Et de la façon dont l'entreprise gère-vous carrières ?

Réponse01 : démarche à améliorer par des opportunités d'évolution plus nombreuses.

Réponse02 : très bon gestion

Réponse03 : la gestion des carrières c'est un ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés a la stratégie et aux besoins futur de l'entreprise, en tenant compte de leur compétence et de leur aspirations personnelle

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il vient pour compléter le cadre théorique et cerner les pratiques d'évaluation dans le monde professionnel et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage pratique.

Cette recherche nous a permis de retracer les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise ADE, à travers la réalisation d'une enquête par questionnaire et par un cas pratique. En effet, les résultats de l'enquête ont révélé que la majorité des salariés sont motivés et satisfaits de la démarche de gestion des carrières de leur entreprise, parce qu'elle les encourage à développer leurs compétences ce qui permet par la suite d'améliorer le rendement de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de la stratégie de l'entreprise et pour atteindre ce développement, les entreprises elles doivent s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines pour qu'elles soient compétitives et capable de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans la gestion de ses ressources humaines qui couvre de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux en trouve : l'évaluation du personnel et gestion des carrières.

Dans l'objectifs d'avoir un personnel qualifié, l'entreprise doit se doter d'un bon système d'évaluation et d'une bonne démarche de gestion des carrières.

Nous pouvons souligner à travers les recherches effectuées, et les données collectées par l'enquête menée au sein de l'entreprise ADE, et le traitement des donnés collectés que le système d'évaluation du personnel impacte directement la gestion des carrières, et que les résultats fournit par le système de l'évaluation sont à la base de toute décision relative à la carrière.

A l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE), l'évaluation du personnel est un outil indispensable de la gestion des carrières et à partir de ça on peut répondre à notre question de départ et confirmer l'hypothèse qu'on a avancée.

La bonne exploitation des résultats de l'évaluation du personnel garantit d'un côté le développement et la fidélisation de sa ressource humaine et aussi elle leurs permet d'atteindre leurs objectifs, et d'un autre coté garantit un bon fonctionnement et un bon rendement et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur l'influence de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières et l'importance de ces deux thématiques dans le développement de l'entreprise et de la ressource humaine nous avons menés une enquête au sien de l'entreprise ADE comme on la citée déjà précédemment, cette étude empirique nous a permet de voir l'impact de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières ce que nous avons présenté dans le troisième chapitre.

L'entreprise ADE accorde de plus en plus une grande importance à sa ressource humaine en lui améliorant les conditions de travail et en lui assurant une bonne gestion, tel est le principal résultat de notre enquête.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

- Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2011.
- BOULESAMER, « processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de : SPA : « CEVITAL » mémoire de master, université de Bejaia, 2016, p13-19
- Claude Billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005.
- Claude Lévy-Leboyer, « évaluation du personnel », édition : Eyrolles, France, 2002.
- Guy le Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002.
- Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, Janvier 2009, P95.
- G Trepo et Al « l'appréciation du personnel, mirage ou oasis ? » « Edition d'Organisation, Paris, 2002, P92
- Hacène Ait Braham, « la gestion des ressources humaines : outils, méthodes et réglementation », édition : pages bleus, Alger, 2014.
- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, « psychologie de la ressources humaine », édition : PEF, Paris, 1997.
- Idem
- J.CARDINET, Pour apprécier le travail des élèves, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1986.
- Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21ème édition : Vuibert, Paris, 2016.
- Jean-Marie Peretti, « Ressources Humaines », 8ème Edition, 2003-2004.
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 13ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2006.
- Jean-M Peretti, Ressources Humaines, Edition weber, Paris 2004, P19.
- Jean-pascal lapra, « l'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006.
- Julie Araneder et all, « la mobilité interne », édition : terres des hommes, Paris, 2003, P 04. 20Idem, P04
- J.SOYER « Fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 2003, p.27
- LETHIELLEUX Laetitia, op, cit, p59-60.
- Marie Tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2004.
- Pascal Molette, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines », édition : Dunod, Paris, 2014.

Bibliographie

- Patrik Gilbert, Géraldine Schmidt, « évaluation des compétences et situation de gestion », édition : économique, Paris, 1999.
- Patrick M. Georges, André Leclercq, Emmanuel Rétif, François Mouchet, « manager un service ressource humaine », 2^{ème} édition, Gereso, le mans, 2015.
- Renald le genre, « dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation », GUERION /ESKA, Paris, 1993, P19.
- SEKIOU et autres « gestion des ressources humaines ».2^o édition de Boeck université, Montréal, 2001 ; p367.
- TIGHILT, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CEVITAL/SPA »Mémoire de master, université de Bejaia 2014, p17.

Article :

- Jean-Luc cerdan, « les carrières dans un contexte globale » in revue mangement et avenir, n°1/ 2004, P155-175.

Rapport et document divers :

- Serge Becuwe, Rapport de ministère de l'intérieur française : « Recrutement/ formation/ promotion », Paris, 2007.
- Revu de gestion : critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC ? OCTOBRE 2008
- Des cours « Gestion des carrières »l'école de formation, l'INSIM 2009.
- Des cours « gestion des ressources humaine ».l 'école de formation, l'INSIM2009.
- Revu de gestion : Critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC, octobre 2008.

Mémoires :

- BRIKH « évaluation des compétences et des performances », mémoire de master, université de Bejaia 2019.
- IOUDARENE « La gestion des carrières. Cas : SONATRACH de Bejaia (DRGB) », mémoire de master, université de Bejaia 2013.
- HOUACINE « le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des ressources humaine cas de NAFTAL Tizi-Ouzou », mémoire master, UMMTO 2017.

Site internet :

- <http://wilaya-tiziouzou.DZ/minfloc/agriculture>
- <https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublica>
- <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F459>
- <https://www.unit4.com/fr/blog/2018/01/importance-de-la-gestion-des-ressourceshumaines-dans-les-sociétés-de-services>

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	01

Chapitre 1 : L'évaluation du personnel

Introduction.....	03
Section 1 : définition de l'évaluation de personnel	04
Section 2 : la place de l'évaluation du personnel dans le management et la GRH.....	04
2-1 L'évaluation du personnel est une fonction de management.....	05
2-2 L'évaluation du personnel est une fonction de GRH.....	05
Section 3 : L'objet et les objectifs de l'évaluation du personnel	07
3-1 l'objet de l'évaluation.....	07
3-1-1 la performance	07
3-1-2 la compétence	07
3-1-3 le potentiel	08
3-2 Les objectifs de l'évaluation du personnel	09
3-2-1 pour l'entreprise	09
3-2-2 pour le hiérarchie	10
3-2-3 pour les salariés	10
Section 4 : Les méthodes de l'évaluation du personnel et leurs caractéristiques.....	10
4-1 Les méthodes de l'évaluation du personnel.....	11
4-1-1 L'entretien de l'évaluation	11
4-1-2 L'auto-évaluation	12
4-1-3 Le 360° feedback	12
4-1-4 L'assessment centre	13
4-2 les caractéristiques des méthodes d'évaluation.....	15
4-2-1 La fidélité	15

Table des matières

4-2-2 La discrimination	15
4-2-3 La validité	16
4-3 Le choix d'une méthode d'évaluation du personnel	16
Section 5 : Les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel	17
5-1 les acteurs de l'évaluation du personnel.....	17
5-1-1 La direction général ou la direction ressource humaine.....	17
5-1-2 Les managers	17
5-1-3 Les collaborateurs.....	17
5-1-4 Le personnel de la direction ressources humaine	17
5-1-5 Les conseils extérieurs	18
5-2 les enjeux de l'évaluation du personnel	18
5-2-1 pour l'entreprise	18
5-2-2 Pour la direction ressources humaines	18
5-2-3 Pour le salarié	18
5-2-4 Pour les managers	19
Section 6 : Les difficultés de l'évaluation du personnel	19
6-1 Les difficultés de l'évaluation.....	19
6-1-1 les difficultés explicites	19
6-1-2 les difficultés implicites	20
Conclusion.....	22
 Chapitre 2 : L'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel sur gestion des carrières	
Introduction.....	23
Section 1 : La position de la gestion de carrière au sein de la GRH.....	24
Section 2 : définition et historique de la gestion de carrière	24
2-1 Définition de la gestion des carrières	25

Table des matières

2-2 Historique de la gestion des carrières	26
Section 3 : L'importance et les caractéristiques de la gestion des carrières	27
3-1 L'importance de la gestion de carrière.....	27
3-1-1 Pour l'entreprise	27
3-1-2 Pour le salaire	27
3-2 Les caractéristique de la gestion des carrières.....	27
3-2-1 les caractéristiques individuelle.....	27
3-2-2 les caractéristiques organisationnelles.....	28
3-2-3 les caractéristiques de l'environnement.....	28
3-3 Les objectifs de la gestion des carrières	28
Section 4 : Les acteurs de la gestion de carrière	29
4-1 Les salaries	29
4-2 La direction des ressources humaines	29
4-3 Le responsable hiérarchique	30
4-4 Les acteurs périphériques	30
Section 5 : les pratiques de la gestion de carrière	30
5-1 le recrutement	30
5-1-1 Les définitions de la notion de recrutement	30
5-1-2 les définitions de processus de recrutement.....	31
5-1-3 les étapes de processus de recrutement	31
5-1-3-1 définition de besoin	33
5-1-3-2 la recherche de candidature	34
5-1-3-3 la sélection des candidats	34
5-1-3-4 l'accueil et l'intégration	35
5-1-4 les objectifs de recrutement	35

Table des matières

5-1-5 l'importance de recrutement	36
5-2 la formation	37
5-2-1 la politique de formation.....	37
5-2-2 définition de la formation	38
5-2-3 définition de plane de formation	38
5-2-4 les types de formation	39
5-2-5 les objectifs et importance de la formation	40
5-3 La promotion	41
5-3-1 définition de la promotion.....	42
5-3-2 les politiques de promotion.....	42
5-3-3 les types de la promotion	43
5-3-4 les critères et procédure pour la promotion.....	43
5-3-5 les objectifs de la promotion	44
5-4 La fin de carrière.....	44
5-4-1 le départ	44
5-4-2 la retraite	45
5-4-3 le licenciement et la rupture conventionnelle	45
5-4-4 la fin du contrat de travail à durée déterminée	45
Section 6 : Les modalités et l'exploitation	46
6-1 les modalités de la gestion des carrières	46
6-1-1 la mobilité professionnelle	46
6-1-2 la promotion professionnelle	48
6-1-3 l'orientation professionnelle.....	50
Conclusion	53

Table des matières

Chapitre 3 : Evaluation du personnel et gestion de carrière au sein de l'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE)

Introduction	54
Section 1 : présentation générale sur l'organisme d'accueil	55
1-1 Historique de l'ADE.....	55
1-2 Forme juridique	56
1-3 Les principales missions de l'ADE.....	56
1-4 Les objectifs et finalité de l'ADE.....	56
1-4-1 Les objectifs de l'ADE.....	57
1-4-2 Les finalité de l'ADE.....	57
Section 2 : Organisation administrative de l'ADE et délimitation de champ d'étude ...	57
2-1 l'organisation administrative de l'ADE.....	58
2-2 Eléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou	60
Section 3 : Le cas pratique au niveau de l'entreprise ADE.....	63
3-1 Le système d'appréciation de l'ADE.....	63
3-1-1 les objectifs de l'évaluation du personnel à l'ADE.....	63
3-1-2 l'objet de l'appréciation.....	63
3-1-3 les chargés de l'évaluation	63
3-1-4 la période et la durée de l'évaluation	64
3-1-5 la politique de la gestion de carrière	64
3-2 la relation évaluation du personnel et gestion de carrière.....	64
Section 4 : Etude de cas de l'évaluation et gestion de carrière au sein de l'ADE.....	65
4-1 études d'une carrière pour Mr(x)	65
Section 5 : l'analyse des résultats de l'enquête.....	69

Table des matières

Conclusion82

Conclusion générale83

Bibliographie

Table de matière

Annexes

Résumé

ANNEXES

Questionnaire sur les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières :

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de fin d'étude master 2 en science de gestion spécialité : gestion des ressources humaines qui s'intitule « évaluation du personnel et gestion des carrières » nous avons élaboré un questionnaire pour collecter les informations nécessaires pour réaliser cette enquête et on tien a précisé que ce questionnaire a une finalité strictement scientifique et l'anonymat des personnes sera sauvegardé

Nous vous prion de bien vouloir répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

Merci pour votre contribution.

L'identification des cadres :

1- Le sexe

Homme :

Femme :

2- L'âge :

Moins de 24 ans

Entre 25 et 34 ans

Entre 35 et 44 ans

Plus de 45 ans

3- A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre :

Exécution :

Maitrise :

4- Niveau d'instruction :

Primaire :

Moyen :

Secondaire :

Universitaire :

5- Nombre d'années d'expérience :

Moins de 5ans :

Entre 5ans et 10 ans :

Entre 10 ans et 15 ans :

Plus de 20 ans :

6-Quel est le type de contrat que vous avez signé ?

CDI

CDD

Les questions relatives à l'évaluation du personnel et à la gestion des carrières.

7- Avez-vous fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnel à l'entreprise ADE ?

Oui :

Non :

8- Est-ce que vous trouvez des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?

Oui :

Non:

Si oui quelles sont ?

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

9 - Comment trouvez vous les critères de l'évaluation ?

Objective :

Subjective :

-Est-ce que vous êtes satisfait des critères de l'évaluation du personnel ?

Oui :

Non :

10 - Est-ce que l'évaluation du personnel influence la carrière ?

Oui :

Non :

Si oui expliqué ?

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

11 - Est-ce que vous êtes satisfait de l'exploitation des résultats de l'évaluation ?

Oui :

Non :

12 - Est-ce que le système de l'évaluation motive les salariés ?

Oui : Non :

Si oui expliqué ?

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

13 - Est-ce que le système de l'évaluation est suivi par des actions (formation) pour améliorer les insuffisances révélés lors de l'évaluation ?

Oui : Non :

Si oui vous avez bénéficié d'une formation du quel type ?

.....
.....

14 - Est-ce que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors de la prise des décisions liées à la gestion des carrières ?

Oui : Non :

15 - Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui : Non :

16 - Etes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?

Oui : Non :

17 - Que pensez-vous de la démarche de gestion de carrière ? et de la façon dont l'entreprise gère vos carrières ?

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

Merci pour votre contribution

Résumé :

La gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation. De ce fait, les entreprises donnent de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de la richesse.

Et pour atteindre ces richesses, l'exigence d'une gestion des carrières s'avère évidente, car elle est considérée comme une pratique de gestion indispensable dans toute organisation dont elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations du personnel en contribuant à la réalisation des objectifs définis par l'organisation.

L'objet de ce travail a été, d'étudier l'impacte de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières dans la fonction publique, tout en mobilisant un corpus théorique relatif aux gestions des ressources humaines et la gestion des carrières.

Les résultats de l'évaluation du personnel ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, à travers l'exploitation de ces résultats dans la prise des décisions relatives à la gestion des carrières (promotion, mobilité, formation,...).

Un bon système d'évaluation et une bonne politique de gestion des carrières assurent la motivation et le développement et la fidélisation des salariés, et l'adaptabilité des ressources humaines aux orientations de l'entreprise.

Les mots clés :

Gestion de ressource humaine, la gestion des carrière, évaluation du personnel .