

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

## **MEMOIRE DE MASTER**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**  
**Spécialité : Gestion des ressources humaines**

Thème

# **L'évaluation du personnel et la gestion des carrières**

**Cas de la direction générale des douanes**

Présenté par :

- **Ftenane Nadjat**
- **Derrab Assia**

Encadré par :

**Mme. Louggar.R**

**Devant le jury composé de :**

**Président : ABIDI MOHAMED Maître conférences Classe B à l'UMMTO**

**Rapporteur : GUERMAH HAYET Maître assistante Classe A à l'UMMTO**

**Examineur : LOUGGAR ROSA Maître assistante à l'UMMTO**

Promotion 2021

# **REMERCIEMENTS**

*Tout d'abord nous remercions « Dieu » tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la volonté de mener à bien ce modeste travail.*

*Nous présentons nos sincères remerciements et nos profondes gratitudees à notre promotrice Mme **LOUGGAR ROSA** pour avoir accepté l'encadrement de ce travail, Nous lui témoignons notre reconnaissance pour sa disponibilité et ses conseils et ses orientations qui nous ont permis d'avancer dans notre recherche.*

*Nous remercions aussi les membres de jury pour leur disponibilité et qui nous ont fait l'honneur d'examiner ce travail.*

*Nous remercions tous ce qui nous ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*A ma famille qui m'a soutenue tout au long de mes études*

*A mes amis(es) qui ont toujours été là pour moi*

*Et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

***Nadjet.***

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Au meilleur des pères*

*A ma très chère maman qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté à  
qui je dois tout*

*A ma sœur et mon frère A qui je souhaite un avenir radieux plein de  
réussite*

*A mes Amis*

*A tous ceux qui me sont chers*

*Assia.*

# Sommaire

## **Introduction générale**

## **Chapitre I : cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

Introduction.....	04
Section 1 : définition et objet de l'évaluation du personnel.....	04
Section 2 : la place de l'évaluation du personnel dans le management et dans la Gestion des ressources humaines.....	08
Section 3 : les principes méthodes d'évaluation du personnel et leur caractéristique....	09
Section 4 : les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel.....	17
Section 5 : La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre.....	20
Conclusion.....	24

## **Chapitres II : l'exploitation de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières**

Introduction.....	25
Section 1 : définition et outils de la gestion des carrières.....	25
Section 2 : l'importance et les caractéristiques et les objectifs de la gestion des carrières..	34
Section 3 : les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière.....	38
Section 4 : Les phases de la gestion de carrière et la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières.....	44
Section 5 : les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion, Des carrières.....	46

Conclusion.....53

**Chapitres III : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

Introduction.....54

Section 1 : présentation de la direction générale des douanes.....54

Section 2 : l'établissement des postes de douanes .....57

Section 3 : droits et obligations des agents de douanes.....60

Section 4 : l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction

Générale des douanes .....62

Conclusion .....66

**Conclusion générale .....67**

**Bibliographie**

**Table des matières**

## Liste des abréviations

**GRH:** Gestion des ressources humaines

**DRH:** direction/directeur ressources humaines

**RH:** ressources humaines

**CV :** Curriculum vitæ

# Table de matières

## Sommaire

## Liste des abréviations

## Introduction générale.....01

## Chapitre I : cadre conceptuel de l'évaluation du personnel

### Introduction.....04

### Section 01 : définition et objet de l'évaluation du personnel

#### 1.1 Définition de l'évaluation du personnel.....04

#### 1.2 L'objet de l'évaluation du personnel.....05

##### 1.2.1 L'évaluation des performances.....05

##### 1.2.2 L'évaluation des compétences.....07

### Section 02 : la place de l'évaluation du personnel dans le management et dans la gestion des ressources humaines

#### 2.1 L'évaluation du personnel est une fonction clé du management.....08

#### 2.2 L'évaluation du personnel est une fonction clé de la gestion des ressources humaines.....08

### Section 03 : les principes méthodes d'évaluation du personnel et leur caractéristique

#### 3.1 Les méthodes d'évaluation du personnel.....09

##### 3.1.1 L'entretien.....09

###### 3.1.1.1 Définition et objectifs.....09

#### 3.2 Les tests.....10

##### 3.2.1 Définition et conditions du test.....10

#### 3.3 Le 360°, feedback.....12

##### 3.3.1 Les apports du 360° .....12

3.3.2 Limites du 360°.....	13
3.4 L'auto-évaluation.....	13
3.5 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation.....	14
3.5.1 Définition.....	14
3.5.2 La démarche du centre d'évaluation.....	15
3.6 Les caractéristiques des méthodes d'évaluation.....	16
3.6.1 La fidélité.....	16
3.6.1.1 La méthode « test-retest ».....	16
3.6.1.2 La méthode de mesure des méthodes psychologiques.....	16
3.6.1.3 La méthode de cohérence.....	16
3.6.2 La discrimination.....	17
3.6.3 La validité.....	17
 <b>Section 4 : acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel</b>	
4.1 Les acteurs de l'évaluation du personnel.....	17
4.1.1 La direction générale ou la direction des ressources humaines.....	17
4.1.2 Les managers.....	17
4.1.3 Les collaborateurs.....	18
4.1.4 Le personnel de la direction des ressources humaines .....	18
4.1.5 Les conseils extérieurs.....	18
4.2 Les enjeux de l'évaluation du personnel.....	18
4.2.1 Pour l'entreprise.....	18
4.2.2 Pour la direction des ressources humaines.....	19
4.2.3 Pour le salarié.....	19

4.2.4 Pour les managers.....	19
------------------------------	----

**Section 5 : La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre**

5.1 La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation.....	20
5.1.1 La finalité du système d'évaluation du personnel .....	20
5.1.2 Le chargé de l'évaluation du personnel.....	20
5.1.3 Les évalués.....	20
5.1.4 L'objet de l'évaluation du personnel.....	20
5.1.5 La période de l'évaluation du personnel.....	21
5.1.6 Le lieu de l'évaluation du personnel.....	21
5.2 La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel .....	21
5.2.1 La phase de questionnement.....	21
5.2.2 La phase d'audite et la mise en place d'un référentiel métier .....	21
5.2.3 La phase de construction du système .....	21
5.2.3.1 La notation .....	22
5.2.3.2 La cotation basée sur un système binaire.....	22
5.2.3.2.1 Au niveau de la performance .....	22
5.2.3.2.2 Au niveau de la compétence.....	22
5.3 Les difficultés de l'évaluation du personnel .....	22
5.3.1 Les difficultés liées aux acteurs.....	23
5.3.2 Difficultés liées aux méthodes.....	23
5.3.3 Les difficultés liées à la cohérence du processus .....	23

5.3.4 L'erreur de tendance centrale .....	24
---	----

Conclusion.....	24
-----------------	----

## **Chapitres II : l'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

Introduction .....	25
--------------------	----

### **Section 1 : notion sur la carrière professionnelle et la gestion des carrières**

1.1 La définition du concept « carrière professionnelle ».....	25
--	----

1.2 Définition de la gestion des carrières.....	27
---	----

1.3 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières .....	28
---	----

1.3.1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	28
---	----

1.3.1.1 L'assessment center .....	28
-----------------------------------	----

1.3.1.2 L'entretien annuel d'appréciation.....	29
--	----

1.3.1.3 L'évaluation à 360° .....	30
-----------------------------------	----

1.3.1.4 Les comités de carrière .....	31
---------------------------------------	----

1.3.1.5 La revue des potentiels .....	32
---------------------------------------	----

1.3.1.6 La formation des potentiels .....	32
---	----

1.3.1.7 L'organigramme prévisionnel .....	32
---	----

1.3.1.8 Les comités métiers.....	32
----------------------------------	----

1.3.1.9 Les pépinières ou viviers.....	32
--	----

1.3.1.10 L'observatoire des métiers .....	32
---	----

1.3.1.11 Système de mentor .....	33
----------------------------------	----

1.3.1.12 Le suivi de la carrière .....	33
--	----

1.3.2 Les outils d'accompagnements des projets des salariés .....	33
---	----

1.3.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière .....	33
---	----

1.3.2.2 La bourse des emplois .....	33
1.3.2.3 La carte des métiers .....	33
1.3.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences.....	34
1.3.2.5 L'outplacement .....	34
1.3.2.6 Les formations .....	34
1.3.2.7 Le coaching.....	34
1.3.2.8 Le conseil ou l'orientation de carrière .....	34

**Section 2 : l'importance et les caractéristiques et les objectifs de la gestion des carrières**

2.1 L'importance de la gestion des carrières .....	34
2.1.1 Pour l'organisation.....	35
2.1.2 Pour l'individu.....	35
2.2 Les caractéristiques de la gestion des carrières .....	36
2.3 Les objectifs de la gestion des carrières .....	38

**Section 3 : les composants et les facteurs de réussite d'une carrière**

3.1 Les composantes de la carrière.....	38
3.1.1Le choix .....	38
3.1.2 La durée.....	39
3.1.3 La continuité .....	39
3.1.4 La spécialisation.....	39
3.1.5 La progression.....	40
3.1.6 La flexibilité .....	40
3.2 Les facteurs de réussite d'une carrière.....	40

3.2.1 Les qualifications.....	40
3.2.2 Le choix d'entreprise .....	32
3.2.3 Le profil individuel .....	41
3.2.4 La performance.....	41
3.2.5 Le potentiel.....	41
3.2.6 Les aspirations et les contraintes .....	42
3.3 Les ancrs de carrières selon Schein.....	42
3.3.1 Autonomie et indépendance .....	42
3.3.2 Sécurité et stabilité .....	42
3.3.3 Créativité entrepreneuriale .....	43
3.3.4 Service à une cause.....	43
3.3.5 Défi pur.....	43
3.3.6 Style de vie .....	43

**Section 4 : Les phases de la gestion de carrière et la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières**

4.1 Les phases de la gestion des carrières .....	44
4.1.1 La première phase : découvrir.....	44
4.1.2 La deuxième phase : apprendre le métier .....	45
4.1.3 La troisième phase : capitaliser et diversifier .....	45
4.1.4 La quatrième phase : consolider et transmettre .....	46
4.2 La relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières .....	46

**Section 5 : Les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières.**

5.1 Les modalités de la gestion des carrières .....	46
5.1.1 La mobilité professionnelle .....	47
5.1.1.1 Définition de la mobilité professionnelle .....	47
5.1.1.2 Les différents types de mobilités professionnelles.....	47
5.1.1.2.1 La mobilité interne.....	47
5.1.1.2.2 La mobilité externe .....	48
5.1.1.3 L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel.....	49
5.1.2 La promotion professionnelle .....	49
5.1.2.1 Définition .....	49
5.1.2.2 Les différentes dimensions de la promotion .....	49
5.1.2.3 Les types de promotion .....	49
5.1.2.4 Les critères de la promotion professionnelle .....	50
5.1.2.5 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel.....	51
5.1.3 L'orientation professionnelle .....	51
5.1.3.1 Définition .....	51
5.1.3.2 Les outils de l'orientation professionnelle.....	52
5.1.3.3 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle.....	52
Conclusion.....	53

**Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation de personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

Introduction.....	54
-------------------	----

**Section 1 : présentation de la direction générale des douanes**

1.1 Missions et organisation.....	54
-----------------------------------	----

1.2 L'inspection divisionnaire des douanes .....56

**Section 2 : l'établissement des postes de douanes.....**

2.1 Les bureaux de douane .....57

2.2 L'organigramme de la direction générale des douanes .....59

2.3 Établissement des bureaux et postes de douanes.....60

**Section 3: Droits et obligations des agents des douanes**

3.1 Droits des agents des douanes.....60

3.2 Les obligations des agents des douanes.....61

**Section 4 : l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise.**

4.1 Critère d'évaluation.....62

4.2 Processus d'évaluation.....63

4.3 Finalité de l'évaluation.....64

Conclusion.....66

**Conclusion générale.....67**

**Bibliographie**

**ANNEXE**

**Table de matières**

# *Introduction générale*

# **Introduction générale**

---

## **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

En effet, la fonction ressources humaine n'est plus considérée comme un simple département mais comme une fonction qui s'occupe de l'encadrement et de management du potentiel humain de l'entreprise, tel que, l'évaluation de personnel, la formation, la rémunération, et la gestion de carrière.

L'évaluation du personnel c'est le processus d'appréciation de la valeur du salarié, qui permet à l'entreprise d'exercer un contrôle sur sa ressource humaine et de connaître la contribution de chaque salarié à l'atteinte des objectifs. L'évaluation du personnel. Les résultats de l'évaluation du personnel ont une influence sur la situation de l'employé dans l'entreprise. A travers l'exploitation de ces résultats dans la prise des décisions relatives à la gestion des carrières (promotion, mobilité, formation...).

La gestion des carrières est le suivi du parcours du personnel dans toutes les tâches et les missions effectuées à l'entreprise ce qui permet de motiver et d'élargir les compétences et les connaissances, et d'améliorer les points faibles détectés lors de l'évaluation par des actions correctives et de renforcer les points forts pour évoluer, et réussir la carrière.

Dans ce cadre, les politiques de gestion des carrières doivent mettre en place un système qui suffisamment motivant afin de faire gagner la performance humaine.

# **Introduction générale**

---

La motivation est la clé du succès des entreprises ainsi que les individus, elle est considérée comme élément essentiel du dynamisme de l'homme, l'entreprise doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver.

Dans le cadre d'analyse de gestion de carrière, et le rôle de l'évaluation du personnel dans le développement de l'entreprise, nous allons rechercher des éléments de réponse sur la carrière au sein de la direction générale des douanes.

## **L'objectif de mémoire**

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer l'influence de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières.

## **Problématique**

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.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche, notre étude consiste à répondre à la question suivante : **l'évaluation du personnel est-t-elle un élément essentiel pour avoir une gestion des carrières au sein de l'entreprise ?**

Pour mieux répondre à cette question centrale, nous devons précédemment répondre aux sous questions suivante,

- Quelles sont les méthodes et les pratiques efficaces qui assurent une bonne qualité d'évaluation du personnel ?
- Quel est l'influence des résultats de l'évaluation du personnel sur les décisions de gestion des carrières ?
- L'évaluation du personnel au sein de la direction générale des douanes permet-elle aux salariés de réaliser leurs aspirations et leurs attentes dans la gestion de carrière ?

## **Méthodologie de recherche**

Notre méthodologie de recherche est basée sur une recherche bibliographique sur le sujet, et sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas au sein de la direction générale des douanes.

## **Introduction générale**

---

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 la direction générale des douanes.

# *Chapitre 1*

## *Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel*

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **Introduction**

Le développement de l'entreprise en termes de croissance de chiffre d'affaire, et de notoriété..., est une suite de développement du personnel et de leurs évolutions. Il est important alors de mettre en place des pratiques de gestion visant à développer le niveau des salariés, et de mettre les dispositions nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et aux stratégies d'entreprises.

L'entreprise doit soumettre son capital humain à une évaluation au moins une fois par an, Il s'agit d'un exercice délicat qui nécessite une rigueur et un savoir-faire qui doit reposer sur une philosophie de progrès et non pas un instrument de sanction qui fait l'alignement entre l'action de l'employé et les objectifs de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons traiter les fondements théoriques de l'évaluation du personnel (les notions de base d'un système d'évaluation, sa mise en place, et ses méthodes, ...) afin de montrer son importance et ses répercussions sur la performance de l'entreprise.

## **Section 01 : définition et objet de l'évaluation du personnel**

### **1.1. Définition de l'évaluation du personnel**

Nous avons jugé opportune de commencer par la définition du concept de l'évaluation :

« 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. Évaluer c'est comprendre, éclairer, l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des évènements. »<sup>1</sup>

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 :

---

<sup>1</sup> Renald le genre, « dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation », GUERION /ESKA, Paris, 1993, P19.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

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

L'évaluation des ressources humaines C'est un ensemble de procédures systématiques destinés à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation<sup>2</sup>

Cette définition met l'accent sur les qualifications d'un individu dans l'organisation

On peut dire aussi que l'évaluation des ressources humaines est le processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. Elle consiste à juger les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué.

## **1.2. L'objet de l'évaluation du personnel**

### **1.2.1 L'évaluation des performances**

L'évaluation des performances consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on lui a confiées

L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Les objectifs doivent être définis au préalable. Ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés.

Un objectif doit disposer de trois caractéristiques<sup>3</sup>

**La clarté :** l'objectif doit indiquer les résultats attendus. Si plusieurs objectifs sont fixés, leur priorité doit être déterminée.

---

<sup>2</sup> Seklou.Blondin. Fabi Besseyre desHorsts. Chevalier (1993) Gestion des Ressources Humaines, De Boeck :326.

<sup>3</sup> M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva (2011), Fonctions RH:politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, p :118

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

**La pertinence** : l'objectif doit avoir du sens par rapport à la mission du salarié et par rapport à la stratégie de la structure et de l'entreprise.

**La précision** : l'objectif doit comporter le plus de précisions possible, comme les montants des investissements, le coût de fonctionnement, les délais, la durée...

Quel que soit la méthode utilisée, il faut que la définition des objectifs soit suffisamment claire et précise afin que le supérieur hiérarchique et le subordonné interprètent de la même manière ces objectifs.

La performance d'un individu émane de plusieurs facteurs : son implication, ses efforts, ses compétences et l'environnement dans lequel il évolue.

Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance :

## ➤ **Quand évaluer ?**

Le choix du moment de l'évaluation dépend de plusieurs facteurs. Nous pouvons citer, entre autres, les préoccupations qui ont prévalu lors de la conception du programme d'évaluation et aussi le choix de la méthode d'évaluation. En général, la pratique d'une évaluation régulière est beaucoup plus souhaitable à une ou deux évaluations par an parce qu'elle est plus près de la performance réelle des évalués.

## ➤ **Comment évaluer ?**

L'évaluation doit être systématique car elle implique un jugement sur la performance et le mérite des employés. L'évaluateur, doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences négatives sur l'organisation comme : la détérioration du climat du travail, la démission d'employés, le risque de recours de toutes sortes pour pratiques discriminatoires, etc.

## **Quoi évaluer ?**

Quels sont les éléments à évaluer chez un employé ? Ses comportements, ses traits de personnalité, sa performance, son niveau d'atteinte d'objectifs fixés ou seulement des résultats quantitatifs obtenus à son travail lors de la période d'évaluation ?

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

En principe, l'évaluation doit porter sur les points forts et faibles de l'individu et sur l'ensemble de sa performance. Dans l'idéal, elle se fonde sur l'identification des résultats mesurables à atteindre par chaque employé.

## **1.2.2 L'évaluation des compétences**

Pour pouvoir évaluer les compétences d'un individu, il faut disposer, dans l'entreprise, d'un référentiel de compétences, c'est-à-dire une étude de l'organisation réelle du travail. Au moment d'aborder l'évaluation des compétences, le manager et le collaborateur commencent par évoquer d'abord la représentation de la fonction, son évolution, puis le degré de maîtrise des compétences mis en œuvre et, enfin l'évolution des compétences exigées par l'évolution de la fonction

Nous pouvons aussi dire que, certaines entreprises, intègrent dans leur évaluation l'appréciation des potentiels qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le potentiel vient du mot latin qui signifie puissance. Il se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne » (Larousse, 1994). Il peut se définir aussi comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique <sup>4</sup>

Le potentiel d'un individu recouvre de multiples dimensions ; on peut parler de potentiel d'adaptation, de commandement, etc. Ce type d'approche par le potentiel fournit des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières. Son coût élevé conduit à limiter généralement son utilisation à des populations de cadres à fort potentiel <sup>5</sup>

Généralement, l'organisation s'intéresse au potentiel d'évolution et cela se traduit en termes de niveaux hiérarchiques car plus une personne possède un potentiel d'évolution élevé, plus elle est susceptible d'atteindre un poste important. Cette évaluation nécessite une période d'observation relativement longue pour pouvoir identifier les compétences et les comportements stables de l'individu.

Le bilan de carrière individuel complète l'évaluation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son avenir professionnel.

---

<sup>4</sup> M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva. op.cit, p, 121

<sup>5</sup> Valérie Marbach, op. cit p : p. 22

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **Section 02 : la place de l'évaluation du personnel dans le management et dans la gestion des ressources humaines.**

L'évaluation du personnel **est** un instrument de gestion des ressources humaines (GRH) qui permet de suivre le développement professionnel des salariés d'une organisation. Elle implique les salariés, les équipes managériales et les services RH.

### **2.1 L'évaluation du personnel est une fonction clé du management**

En tant qu'**outil au service du management**, l'évaluation du personnel est utile pour le manager, et il remplit plusieurs objectifs :

- Pour chaque salarié, cet entretien est le moment pour faire le bilan de l'année et obtenir des objectifs pour l'année à venir. Il favorise également les échanges pour le salarié, qui fait part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation pour développer ses compétences.
- L'évaluation est, pour le manager, le moment pour évaluer la performance des salariés. C'est l'occasion privilégiée d'être à l'écoute de ses collaborateurs : l'entretien d'évaluation sert également à booster l'engagement des collaborateurs et à consolider leur adhésion au projet de l'entreprise.

### **2.2 L'évaluation du personnel est une fonction clé de la gestion des ressources humaines**

- Pour le service des ressources humaines, l'évaluation du personnel permet :
  - De cibler et de proposer des formations qui correspondent à chaque profil.
  - D'identifier et de récompenser les talents au sein de l'entreprise.
  - De repérer et de traiter les demandes de mobilité.
  - De mettre en place des plans de formation et des plans de carrière adaptés.
  - D'interagir avec les collaborateurs de l'entreprise.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **Section 03 : les principes méthodes d'évaluation du personnel et leur caractéristique**

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou de critères préalablement définis. Chaque méthode se présente avec un processus auquel est soumis l'évalué ; la conception est généralement définie par l'évaluateur. Ce processus a pour but de mesurer systématiquement, au cours d'une période précise, les activités professionnelles d'un employé ou sa performance actuelle.

Pour donner des effets positifs, les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation. En toute bonne logique, les organisations devront choisir des méthodes d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes.<sup>6</sup>

### **3.1 Les méthodes d'évaluation du personnel**

#### **3.1.1 L'entretien**

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.<sup>7</sup>

##### **3.1.1.1. Définition et objectifs**

L'entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le seuil de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont tout à fait spécifiques.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Sekiou.Blondin.FabiBesseyre des Horsts, Chevalier.op cit p :352

<sup>7</sup> Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne-Françoise Bender. François Silvia (2012), Fonction RH : politiques, métier et outils des ressources humaines, PEARSON, p :138

<sup>8</sup> Christian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitudes, Organisation p :69

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

L'utilité de l'entretien se résume en trois objectifs :

- 1). Faire connaissance avec le sujet (dimension relationnelle et humaine). Cette rencontre permet non seulement d'approfondir le contenu d'un CV mais aussi d'éliminer un certain nombre de préjugés qui peuvent avoir été générés lors de sa lecture.
- 2). Recueillir un ensemble d'informations (dimension contextuelle et rationnelle). Ces informations doivent être les plus pertinentes possibles par rapport à la situation. Dans le cas d'une procédure de recrutement, l'entretien servira à compléter le CV.
- 3). Recueillir un ensemble d'impressions (dimension subjective et non rationnelle).

Pour synthétiser on peut dire qu'en pratique, l'entretien est dans la plupart des cas, la première technique utilisée pour connaître un candidat. En plus de la connaissance du candidat, cette technique permet aussi de l'évaluer en fonction de critères très subjectifs. Concernant la fiabilité de l'entretien, la mise en pratique a jugé qu'elle est contestable mais il est possible de l'améliorer tout en connaissant les imperfections d'un entretien.

## **3.2 Les tests**

Les tests se présentent souvent sous forme d'une liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué. On ne compte pas moins de 4 ou 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs.

### **3.2.1 Définition et conditions du test**

Le mot « test » est dérivé de l'anglais « test » qui signifie « examen », « épreuve ». C'est le psychologue américain McK. CATELL qui crée, à la fin du XIX siècle, le terme de « test mental » pour désigner un ensemble d'épreuves psychologiques.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Christian Balicco.Op.cit,p :94.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

On fait référence à un certain nombre de situations socioprofessionnelles. Ainsi, le fait qu'un collaborateur soit « mis à l'essai » dans sa nouvelle fonction, n'a pas d'autres objectifs que de le « tester » en situation professionnelle.

Comme alors d'un entretien, l'entreprise utilise des tests de différentes natures pour évaluer ses salariés. Les plus utilisés sont les tests d'intelligence et d'aptitude, ainsi que les tests de personnalité ou tests de caractère.

Les tests se présentent souvent sous forme d'une liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué.<sup>10</sup>

On ne compte pas moins de 4 ou 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs.<sup>11</sup>

Concernant les conditions d'administration des tests, la majorité d'entre eux sont informatisés, ce qui facilite l'analyse et l'utilisation des résultats.

Il est tout à fait possible de faire passer un test à un candidat, et quelques minutes plus tard, il est facile de restituer et d'analyser le résultat. Les normes de déontologie à respecter pour les tests, à titre indicatif :

- Les utilisateurs des tests doivent être formés avant de s'en servir.
- Les tests s'intéressent seulement aux qualités professionnelles.
- Les réponses sont confidentielles.
- Les résultats sont restitués au candidat

---

<sup>10</sup> G.schmidt.E.Mercier(2004),Gestion des ressources humaines,Pearson,p :146.

<sup>11</sup> Sylvie GUERRERO(2009), Les outils des RH :les savoirs-faire essentiels en GRH, DUNOD,p ;97

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

Pour synthétiser, on peut dire que les tests sont une pratique largement utilisée. A chaque fois, il Ya de nouvelles formes de test qui apparaissent périodiquement pour remplacer les formes anciennes.

## **3.3 Le 360°, feedback**

Le principe de l'évaluation en 360° est simple : il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiels remplis par :

- Le salarié lui-même ;
- Son supérieur ;
- Ses collègues ;
- Ses subordonnés ;
- Des personnes extérieurs à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.)

### **3.3.1 Les apports du 360° <sup>12</sup>**

- ✓ Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : Travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relations interpersonnelles...) ;
- ✓ Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation ;
- ✓ Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes apporte une plus grande garantie d'objectivité des réponses.

Malgré tous les avantages que possède la méthode du 360°, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

---

<sup>12</sup> Sylvie GUERRERO, op. Cit. p :139

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **3.3.2 Limites du 360°**

- Le fait d'adopter le principe de notation par plusieurs personnes alourdit le processus d'évaluation. Les coûts de gestion sont plus élevés : contracter des clients est long, délicat et peut être mal compris de leur part ; les délais de réponse des collaborateurs sont parfois longs.

- Les salariés sont réticents à la pratique du 360° surtout s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre côté, Les managers aussi, n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.

- Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les compétences à améliorer.

Pour conclure, nous pouvons dire que malgré les limites du 360°, cette évaluation ouvre des perspectives plus larges pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise.

## **3.4 L'auto-évaluation**

Cette méthode n'est pas considérée comme une méthode de sélection même si elle est parfois utilisée au cours de l'entretien. C'est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de la formation. Elle est connue par sa subjectivité.

S'autoévaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

En amenant le salarié à réfléchir sur soi et à s'autoévaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer. Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un support (le guide d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est donc facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

Pour synthétiser, l'auto-évaluation est connue par sa fiabilité qui est excessivement faible Certains sont même contre son utilisation au cours des sélections ou des évaluations professionnelles. Dans

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

le cas contraire, il faut l'utiliser d'une manière prudente car les objectifs et les enjeux liés à la situation, sont différents.

## **3.5 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation**

### **3.5.1 Définition**

L'assessment center – centre d'évaluation - ou encore bilan comportemental, est plutôt un ensemble de technique qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues, etc.

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres, recrutés ou à recruter.<sup>13</sup>

Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et aussi de faire apparaître, à travers ces derniers, les comportements recherchés.

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit :<sup>14</sup>

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres,
- Ayant recours à des techniques variées,
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu, - Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation,
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats,
- Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparés. Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :
- Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre ;

---

<sup>13</sup> G. Schmidt. E. Mercier, Op. cit, p :147

<sup>14</sup> ChristanBalicco. Op. Cit. p :172

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

- Plusieurs observateurs ;
- La standardisation de la procédure ;
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée.

Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité,).

En ce qui concerne le choix des outils, cela dépend des objectifs fixés (recrutement, évaluation, définition des besoins de formation) ; du type de poste concerné et des moyens disponibles.

## **3.5.2 la démarche du centre d'évaluation**

Pour la démarche de l'évaluation, normalement, une session d'évaluation dure en moyenne entre un et trois jours, au cours desquels les locaux du centre sont retenus.

En principe, on trouve un groupe formé de 12 participants maximum qui sont réunis avec plusieurs évaluateurs qui les observent durant les différents exercices et assurent le feedback à la fin de la session. Les évaluateurs sont chargés de noter leurs observations.

Parmi les facteurs de succès de cette démarche on peut citer <sup>15</sup>

- Identification claire des besoins et des objectifs ;
- Définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences,) et des qualités comportementales à tester chez les évalués. Le lien entre le poste et les exercices constitue le principe du « centre d'évaluation » ;
- Formation des évaluateurs ;
- Contrôle et suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- Contrôle et suivi de la rentabilité du centre,
- Qualité et précision du feed-back auprès des évalués.

---

<sup>15</sup> G. Schmidt. E. Mercier, op.cit, p : 148

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

Pour synthétiser, nous pouvons dire que les centres d'évaluation représentent la méthode la plus fiable qui peut exister en matière de pronostic de la réussite professionnelle. Les divers exercices utilisés n'ont qu'un seul objectif à atteindre: celui d'observer et d'évaluer le comportement des évalués dans des situations variées qui sont souvent proches des réalités professionnelles existantes.

## **3.6 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 :

### **3.6.1 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.

D'après Claude Lévy-Leboyer, « 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. »

On peut mesurer la fidélité d'une méthode d'évaluation à travers trois méthodes à savoir :

#### **3.6.1.1 La méthode « test-retest »**

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

#### **3.6.1.2 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.

#### **3.6.1.3 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 »

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **3.6.2 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. »

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.

## **3.6.3 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 »<sup>16</sup>

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.

## **Section 4: Acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel**

### **4.1 Les acteurs de l'évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel implique plusieurs acteurs à savoir :

#### **4.1.1 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 définis pour réussir son évaluation.

#### **4.1.2 Les managers**

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

---

<sup>16</sup> Claude Billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005 P24

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **4.1.3 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.

## **4.1.4 Le personnel de la direction des ressources humaines :**

La base de données construite lors de l'évaluation sera exploitée 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.

## **4.1.5 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.

## **4.2 Les enjeux de l'évaluation du personnel :**

« L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on évalue pas pour évaluer ».<sup>17</sup>  
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.

### **4.2.1 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

---

<sup>17</sup> Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002, P448.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

bonne gestion des équipes et assurer le développement de tous les niveaux hiérarchiques, et « garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires »

## **4.2.2 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 prend ses décisions de rémunération, gestion des carrières, mobilité, et formation.

## **4.2.3 Pour le salarié**

Selon Jean-pascal Lapera : l'évaluation du personnel elle permet d'assurer 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 sacrifier un de ces critères si cela peut l'aider à optimiser l'un des deux autres.<sup>18</sup>

## **4.2.4 Pour Les managers**

Pour le manager l'évaluation du personnel permet de piloter la gestion des ressources humaines 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 :

- Créer 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

---

<sup>18</sup> Jean-pascal Lapera « évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006, p39

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **Section 5 : La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre**

### **5.1 la définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation**

#### **5.1.1 La finalité du système d'évaluation du personnel**

C'est la détermination de la finalité du système, qui soit une finalité de développement ou de rémunération et généralement dans le secteur public les compétences, performances et potentiels font l'objet d'évaluation, mais l'entreprise privée se focalise sur la notion d'objectifs.

« La question de la finalité de l'entretien fait toujours émerger le débat sur la liaison entre le système d'appréciation et le système de rémunération. »<sup>19</sup>, donc si le système d'appréciation n'est pas lié au système de rémunération la finalité du système sera une finalité de développement et vice versa.

#### **5.1.2 Le chargé de l'évaluation du personnel**

L'évaluation se fait par le responsable hiérarchique ou le chef de service.

#### **5.1.3 Les évalués**

Le système d'évaluation est un outil de gestion des ressources humaine et de management, donc Tous les collaborateurs sont une cible de l'évaluation pour voir leur contribution apporter à l'entreprise.

#### **5.1.4 L'objet de l'évaluation du personnel**

C'est la détermination de l'objet de l'évaluation est généralement il s'agit de :

- La Performance ;
- La Compétence ;
- Le Potentiel.

---

<sup>19</sup> Marie tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2004, P 175.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **5.1.5 La période de l'évaluation du personnel**

La périodicité des entretiens est fixée comme un rituel annuel et généralement regroupé sur une période d'un mois, dont l'évaluation regroupe les deux exercices : l'évaluation et la fixation des objectifs, et certaines entreprises préfèrent les séparer et faire l'évaluation chaque six mois.

## **5.1.6 Le lieu de l'évaluation du personnel**

Le lieu de l'évaluation est varié en fonction de la culture de l'entreprise et son style de management, mais généralement se passe où le hiérarchique se sent plus à l'aise, peut-être dans son bureau ou dans la salle de réunion ou dans un restaurant ...

## **5.2 La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel**

La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel repose sur trois phases :

### **5.2.1 La phase de questionnement**

Ce questionnaire vise à déterminer la cible de système d'évaluation c'est-à-dire sélectionner le personnel concerné par cette évaluation « les cadres ou les agents de maîtrise » et choisir un système compatible à chaque catégorie.

Il est courant de rencontrer deux systèmes d'évaluation différents avec des critères différents, cette déférence des systèmes renvoie à la déférence des fonctions remplies par les collaborateurs.

### **5.2.2 La phase d'audite et la mise en place d'un référentiel métier**

L'évaluateur doit se référer à un référentiel métier qui va être utilisé comme norme de référence qui définit ce qui est attendu de collaborateur dans le poste qu'il occupe et ressortir la valeur de sa contribution dans la réalisation des objectifs préalablement fixés.

### **5.2.3 La phase de construction du système**

Cette phase est consacrée pour le choix de la méthode d'évaluation du collaborateur, « si c'est la première fois que l'entreprise met en place un système d'évaluation, elle aura tendance à choisir le

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

système classique de l'évaluation du collaborateur par son hiérarchique, »<sup>20</sup>, ici l'évaluateur a deux possibilités à savoir :

- Soit apprécier son collaborateur dans l'absolu donc ici le responsable hiérarchique a la liberté de juger son collaborateur.

« Dans l'air depuis longtemps, le décret est sorti en 2002(décret n°2002-682 du 29 Avril 2002 « de l'évaluation des fonctionnaires », art 2 ,3et 4 fait an obligation aux hiérarchiques de la fonction publique de remplacer la notation qui a prévalu pendant des lustres par un entretien dit « d'évaluation » ou « d'appréciation ».<sup>21</sup>

- Soit apprécier son collaborateur selon des critères bien déterminé.

Après la détermination des critères, il faut déterminer comment les mesurer à travers le choix de l'échelle de cotation :

## **5.2.3.1 La notation**

C'est une comparaison entre les salaires qui a pour objectif de stimuler la productivité collective et individuelle, cette notation pose de problème quand elle sert à établir des fiches qui vise l'élimination des gens les moins contributifs.

## **5.2.3.2 La cotation basée sur un système binaire**

### **5.2.3.2.1 Au niveau de la performance**

Ce système de cotation se base sur le niveau d'atteinte des objectifs.

**5.2.3.2.2 Au niveau de la compétence** A ce niveau, il se fait par la définition d'une compétence « norme » défini lors de la fixation des critères de poste, et tout écart entre la norme et la compétence de collaborateur est significative.

## **5.3 Les difficultés de l'évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel rencontre plusieurs difficultés à savoir :

---

<sup>20</sup> Marie Tresanini, Op.cit., P166.

<sup>21</sup> Marie Tresanini, Op.cit., P160

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **5.3.1 Les difficultés liées aux acteurs**

La personnalité de l'évaluateur peut diminuer la fidélité de l'information si l'évaluateur voit que la démarche de l'évaluation est inutile ou susceptible de lui faire perdre son pouvoir sur ses subordonnés parce que généralement les critères sont connus par tous les employés.

La non maîtrise des méthodes d'évaluation par les managers qui ne sont pas formés pour mener une telle démarche ou à cause de mauvais choix de la méthode d'évaluation.

Les idées qu'ont les salariés sur l'évaluation qui est perçue comme un moyen de sanction.  
« L'évaluation du même employé faite séparément par les différentes personnes, c'est pour ça qu'elle consomme beaucoup de temps et d'énergie, aussi elle engendre fréquemment des problèmes importants au niveau des relations interpersonnelles, en plus, il devient difficile d'harmoniser les divergences d'opinions entre les évaluateurs et de pondérer cet ensemble de jugements. ». <sup>22</sup>

Un autre risque qui peut déformer le jugement de l'évaluateur est les préjugés ou les stéréotypes qui rendent l'évaluation subjective, par exemple un manager n'est pas convaincu par le sens de responsabilité des femmes donc il s'oppose à leurs promotions

## **5.3.2 Difficultés liées aux méthodes**

Pour faire un bon choix de la méthode d'évaluation, l'évaluateur doit maîtriser toutes les méthodes et leurs limites pour réduire les effets négatifs, et parce qu'une seule méthode d'évaluation ne peut pas répondre à tous les objectifs d'évaluation

## **5.3.3 Les difficultés liées à la cohérence du processus :**

La non cohérence du processus se manifeste lors d'un changement de la stratégie sans qu'elle soit accompagné d'un changement des critères d'évaluation, donc il est important de réviser les critères d'évaluation régulièrement.

---

<sup>22</sup> Ouarek Leila, Ait AoudiaFahima, mémoire de magister : « les techniques d'évaluation et d'appréciation du personnel », université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2004, P71.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel**

---

## **5.3.4 L'erreur de tendance centrale**

C'est la faite que l'évaluateur se contente de situer son jugement au milieu de l'échelle de l'évaluation c'est-à-dire donner une note moyenne toujours.

### **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.

Un bon système d'évaluation fourni des informations fiables qui doivent être bien exploitée pour facilite la prise de décision aux managers, ainsi que l'amélioration continue du travail et le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'évaluation n'est pas un élément de sanction mais c'est un processus qui vise le développement des salariés et de l'entreprise et cela exige des critères bien choisi en fonction des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise

## *Chapitre 2*

# *L'exploitation de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières*

# **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

## **Introduction**

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

## **Section 1 : définition et les outils de la gestion des carrières**

### **1.1 La définition du concept « carrière professionnelle »**

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

Pour Jean-Marie PERETTI « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié »<sup>23</sup>

Pour Gutteridge « La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières »<sup>24</sup>

Pour le dictionnaire Larousse : « la carrière est la profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession »<sup>25</sup>

Qui sont :

---

<sup>23</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert.Paris. Aout2013, P 255)

<sup>24</sup> GUTTERIDGE et al, 1993). Évolution de carrière organisationnelle : état de la pratique. Washington, DC : Presse ASTD P.97

<sup>25</sup> Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **➤ L'exploration :**

Cette première période est une phase d'apprentissage dans laquelle l'identité de l'individu se construit, où la personne a besoin de se faire une place dans la société en obtenant un statut. Erikson (1963) montre que, comme pour les adolescents, cette quête de l'identité crée des conflits psychologiques, des tensions personnelles qu'il faut résoudre pour accéder à l'étape suivante.

Kets de Vries et Miller (1985) situent entre 20 et 26 ans à peu près cette période difficile où le jeune qui commence à travailler est confronté au choc de la réalité du fait de l'écart entre ses attentes et la réalité de la sphère professionnelle (Wanous&Colella, 1989)

### **➤ La maîtrise**

Le jeune devient alors un jeune adulte et entre dans cette deuxième étape particulièrement marquée par le développement qui, selon les auteurs peut aller jusqu'à l'âge de 35 ou 45 ans. Il se crée alors une sorte d'intimité entre l'individu et son environnement (Erikson, 1963).

Les liens affectifs entre le salarié et son travail ou son entreprise se déterminent à ce moment-là. C'est une phase de socialisation et de croissance (Kets de Vries& Miller, 1985) qui se caractérise par des promotions, l'obtention de statuts clairs dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Les illusions propres à la période d'apprentissage disparaissent progressivement après une série d'essais pour laisser place à une certaine confiance en soi dans une fonction qui correspond à son identité : il s'agit de trouver sa « niche » (D. T. Hall & Goodale, 1986). On a alors le sentiment de mieux contrôler son environnement et de mieux gérer son stress (Lachman, Lewkowicz, Marcus, & Peng, 1994).

### **➤ La maintenance**

Lorsque la personne a fait sa place et qu'elle est reconnue pour la maîtrise de son emploi, le développement se ralentit, il y a moins de découverte et elle entre souvent dans une phase de routine, de « maintenance » (Super, Thompson, Lindeman, Jordaan, & Myers, 1988) ou de « générativité » (Atkinson, 1950) qui se caractérise par le besoin de construire et de se sentir utile,

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

mais aussi par une prise de recul après une « crise de la quarantaine » qui remet en cause la confiance en soi gagnée en phase de maîtrise (Kets de Vries & Miller, 1985).

### ➤ **Le désengagement**

L'étape de désengagement correspond à un investissement de plus en plus faible dans le travail pour se consacrer à d'autres activités, un retrait progressif avec une prise de recul sur les étapes passées et une sorte de sérénité, mais aussi une recherche de sécurité (Atkinson, 1950).

Cette période peut être heureuse si le salarié s'accommode du parcours accompli, mais elle peut être malheureuse si le salarié se sent exclu alors qu'il ne souhaite pas abandonner les activités auxquelles il tient (Kets de Vries & Miller, 1985).

Dans cette étape, les individus, peu impliqués, ont tendance à préférer les activités familiales aux nouvelles activités (I. Goldstein & H. Goldstein, 1990). Des changements au niveau de l'organisation ou du poste sont perçus comme risqués car ils mettent en danger leur sécurité (Feldman, 2002). Darmon (1993) propose un modèle du développement des commerciaux fondés sur l'âge comme mesure de l'étape de carrière. Ce modèle met en avant les besoins propres à chaque étape du métier de commercial.<sup>26</sup>

### **1.2 Définition de la gestion des carrières**

Le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'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 soutien. 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 des ressources humaines, de formation et l'aide aux employés.<sup>27</sup>

Selon J.M. PERRETTI : « la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et

---

<sup>26</sup> HUMANISME & ENTREPRISE - <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/> N° 302 - Mars /Avril 2011 - Auteurs : Laurent GIRAUD et Alain ROGER pages 13 A 28

<sup>27</sup> : SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, Paris, 2006, P288

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

L'avenir des affectations d'une salariée au sein des structures de l'entreprise »<sup>28</sup>

« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources Humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions ». <sup>29</sup>

### **1.3. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :<sup>30</sup>**

Une armada d'outils permet de mener à bien leurs politiques de gestion des carrières.

Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

#### **1.3.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise :**

Ils permettent à l'entreprise d'asseoir ses décisions relatives à la mobilité.

##### **1.3.1.1. L'assessment center :**

L'assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes).

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

#### **Avantage:**

- Etre jugé par un regard externe.
- S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles.

---

<sup>28</sup> PERRETTI J.M. la gestion des ressources humaines 15eme édition .Vuibert. Paris. P84

<sup>29</sup> N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion .Edition. Armand colin, paris, 1996 P99

<sup>30</sup> M. Menad HAMMOUCHE « La gestion des carrières dans une entreprise publique cas : MAC-SOUM » page 56

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

- Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils, ou auprès des différents observateurs.

### ➤ **Inconvénients:**

- Très coûteux, c'est un véritable investissement.
- L'évaluation est effectuée à partir de divers outils qui peuvent donner des résultats différents.
- La mobilisation de l'évalué va d'une demi-journée à une semaine.
- Les simulations peuvent avoir un côté artificiel.

### **1.3.1.2 L'entretien annuel d'appréciation :**

#### ❖ **L'entretien individuel :**

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre/début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif cosigné. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

#### ➤ **Avantages :**

- Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct.
- Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.

#### ➤ **Inconvénients :**

- Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

- Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.

### **❖ L'entretien collectif :**

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

#### **➤ Avantages :**

- Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet.
- L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

#### **➤ Inconvénients :**

- L'exercice est relativement "sportif".
- Tout ne peut pas être dit à cette occasion.
- Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

### **1.3.1.3. L'évaluation à 360° :**

En règle générale le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise. La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

### **➤ Avantages :**

- L'évaluation par l'entourage est anonyme.
- Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
- Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
- Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

### **➤ Inconvénients :**

- Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.
- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).

#### **1.3.1.4 Les comités de carrière**

C'est une réunion entre les responsables hiérarchiques (au moins d'un niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue) et la DRH qui est généralement représentée par le ou les responsables de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchies donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre

La transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une capitalisation collective des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **1.3.1.5 La revue des potentiels**

Des comités carrières spécifiques sont organisés pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme.

### **1.3.1.6 La formation des potentiels**

Les hauts potentiels sont considérés comme les dirigeants de demain, de ce fait, les entreprises accordent une grande attention à leur développement. Après leur détection et sélection, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures.

### **1.3.1.7 L'organigramme prévisionnel**

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés. L'organigramme prévisionnel ou organigramme de remplacement, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

### **1.3.1.8 Les comités métiers**

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir d'une manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'expert.

### **1.3.1.9 Les pépinières ou viviers**

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à la formation. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence !!!

### **1.3.1.10 L'observatoire des métiers**

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir.

Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **1.3.1.11 Système de mentor**

Des programmes formels peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés. Dans une logique de soutien à 360° d'autres sources comme les supérieurs directs ou les pairs sont utilisés.

### **1.3.1.12 Le suivi de la carrière**

Des commissions composées de représentants du personnel et de la direction peuvent examiner l'application des pratiques affichées de la gestion des carrières dans l'entreprise.

Elles ont l'occasion de Vérifier si chacun des acteurs remplit bien son rôle, de la DRH en passant par le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière.

## **1.3.2 Les outils d'accompagnements des projets des salariés**

### **1.3.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière**

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels soit avec leur responsable hiérarchique dans le cadre de l'emploi occupé, ainsi l'occasion d'actualiser le CV et de discuter les progrès pour la période à venir ; ou avec un spécialiste des ressources humaines dans une perspective d'entretien de carrière, permettant d'examiner le parcours professionnel des salariés, il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.

Ces outils leur assurent leur valeur actuelle et future sur le marché du travail aussi bien en interne qu'en externe.

### **1.3.2.2 La bourse des emplois**

Il s'agit d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

### **1.3.2.3 La carte des métiers**

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles entre les métiers qu'elle matérialise, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétence transversale.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **1.3.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences**

Permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité, il est effectué par un organisme spécialisé. Le bilan de compétence peut accompagner l'entretien de carrière; comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

### **1.3.2.5 L'outplacement**

Est un outil d'accompagnement du départ des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ces besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer.

De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

### **1.3.2.6 Les formations**

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

### **1.3.2.7 Le coaching**

Consiste à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

### **1.3.2.8 le conseil ou l'orientation de carrière**

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

## **Section 2 : l'importance et les caractéristiques et les objectifs de la gestion des carrières**

### **2.1 L'importance de la gestion des carrières :**

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **2.1.1 Pour l'organisation** <sup>31</sup>

Son utilité repose sur les points suivants Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées. Fidéliser une partie des salariés.

- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose.
- D'améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer).
- Renforcer sa culture.
- De mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Mettre en place une relève de qualité...

### **2.1.2 Pour l'individu**

La gestion des carrières lui permet L'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

- Sécurité d'emploi.
- Développement de ses compétences.
- D'intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre part entière de celle-ci.
- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés ; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de leur travail

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge, parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon.

---

<sup>31</sup> Guerin et wills « LA CARRIERE POINT DE RECONTRE DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS » revue de gestion des ressources humaines N5 ET 6. 1993.

## Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières

---

Les organisations de leurs côtés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à répondre pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs.<sup>32</sup>

### 2.2 Les caractéristiques de la gestion des carrières

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Ces caractéristiques sont regroupées en trois catégories à savoir :

#### a) Les caractéristiques individuelles

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variable d'ordre personnel. Le passé d'un individu, ses aspirations et ses quantités personnels de même que les relations qu'il entretient exerce une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

- **Les besoins et les aspirations** : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations et ses talents aussi le choix d'un métier ou d'un travail reflète la personnalité d'un individu.
- **Le cheminement de carrière** : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière. Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes :
  - ✓ **ETAPE1** : la préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer.
  - ✓ **ETAPE2** : cette 2ème étape se situe entre 18-25 ans se caractérise par l'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette

---

<sup>32</sup> SHIMONL et les autres, op.cit

## Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières

---

période est désigné par l'expression ((choc de la réalité)). Ce choix résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver.

- ✓ **ETAPE3** : pour la 3<sup>ème</sup> étape entre 25-40 ans la carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue la cour de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité.
  
- ✓ **ETAPE4** : cette étape se situe généralement entre l'âge de 40-55 ans, elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur. C'est également au cours de cette étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles sont atteintes et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir.
  
- ✓ **ETAPE5** : la fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché de travail.
  
- ✓ - **Les habilités et les aspirations** : Ce qu'on appelle talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innés ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

### b) Caractéristiques de l'organisation :

- **La taille et le secteur** : La gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé.

- **La culture de planification** : Une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **c) Caractéristiques de l'environnement :**

#### **❖ Turbulences de l'environnement :**

Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH crucial. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan.<sup>33</sup>

### **2.3 Les objectifs de la gestion des carrières**

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoin organisationnel. Elle permet d'attendre les objectifs suivants :<sup>34</sup>

- Améliorer les flexibilités humaines de l'entreprise
- Développer des ressources humaines qualifiées pour les promotions.
- Diminuer des couts de recrutement
- Réduire le roulement du personnel
- Diminuer le risque de sous-utilisations ou de mal utilisation des ressources humaines
- Satisfaire les besoins des ressources humaines de l'entreprise.

En plus de ces principes activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'entreprise.

### **Section 3 : les composants et les facteurs de réussite d'une carrière**

#### **3.1 Les composantes de la carrière**

##### **3.1.1 Le choix :**

Un choix de carrière est une décision de jeunesse importante qui ne doit pas être prise à la légère parce que les conséquences vont être subi toute au long de la vie , Choisir la profession puis la

---

<sup>33</sup> gestion des carrières-cloudfront.net.

<sup>34</sup> SEKIOU (L) et autres, op.cit.p. 367

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

branche en s'inspirant des expériences forte, ou bien influencé par les parents ou l'entourage et des fois on fait le choix selon le domaine ou on est doués ou selon ce que on aime.

### **3.1.2 La durée**

« La carrière est une opération étalée dans le temps Commence quand on quitte l'école et fini quand on part en retraite... ».<sup>35</sup>

La carrière est un très long tunnel de trente à quarante ans, ou on va passer par une série d'expérience qui va nous permettre de s'améliorer et d'acquérir des connaissances profondes dans le domaine et d'enrichir nous compétences pour arriver à des étapes plus avancer dans notre carrière.

### **3.1.3 La continuité**

La carrière peut être considéré comme un investissement de longue années d'apprentissage pour arriver à son objectif mais il y a des gens qui décide d'entamer avec succès une seconde carrière au milieu de leurs première carrière «... les plus doués peuvent même mener deux ou trois carrières de front... »

### **3.1.4 La spécialisation**

La spécialisation est une suite de chemin qui mène à l'expertise et la consolidation de choix de carrière initiale qui correspond mieux à leurs personnalités et leurs aspirations en suivant leurs préférences et attirance.

« Rester dans la même entreprise toute sa vie est une forme de spécialisation... rester dans la même entreprise ne signifie pas forcément la même chose que faire toujours le même boulot ou rester pris au piège ... »<sup>36</sup> s'à leurs permet d'acquière une connaissance plus approfondie dans leurs domaines.

---

<sup>35</sup> Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2015, P52

<sup>36</sup> Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit., P56.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **3.1.5 La progression**

La progression dans la carrière est de passer d'une étape à une étape plus élevée en passant par un certain nombre d'expériences c'est-à-dire avancé sur le plan professionnel en s'appuyant sur les qualifications et la motivation et les compétences et la performance. « Est-il possible et même souhaitable de connaître le point d'aboutissement d'une carrière ? personne de sensé ne peut prédire ce qui va se passer à l'horizon de trente ou quarante ans »

Personne ne peut prédire l'aboutissement de la carrière parce que il y a beaucoup de variables qu'on ne peut pas prédire que ce soit sur le plan personnel ou économique ou technologique comme :

- La maladie et la situation familiale ;
- Les évolutions technologiques ;
- La motivation et l'ambition.

### **3.1.6 La flexibilité**

La carrière n'est pas une ligne droite sans interruption, le salarié durant sa carrière doit s'adapter à des changements non anticipés et des turbulences de son environnement, c'est une aptitude à développer de nouvelles compétences pour répondre à des nouvelles conditions, donc le salarié passe par un certain nombre de services pour satisfaire les besoins de l'entreprise et en contrepartie bien maîtriser son domaine.

## **3.2 Les facteurs de réussite d'une carrière**

### **3.2.1 Les qualifications**

La première chose qu'un employeur regarde lors du recrutement est le diplôme, toutes les entreprises attachent une grande importance au diplôme et aux qualifications du candidat, et un bon diplôme et une école qui a une bonne réputation compte pour la carrière des salariés, et sa vitesse d'évolution, mais l'importance de l'école d'origine s'estompe rapidement et disparaît totalement après quelques années.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **3.2.2 Le choix d'entreprise**

Chaque entreprise possède une propre politique de gestion de carrières qui dépend des principaux facteurs suivant :

- Sa taille car c'est un indicateur de nombre d'opportunités de carrière ;
- Son organisation et sa culture, et son autorisation de mobilité et mouvement entre les services et les métiers ;
- Le nombre de filiale à l'étranger. Le salarié dans son choix d'entreprise doit prendre en considération ces différents points, mais aussi il doit connaître si l'entreprise favorise la promotion interne, comment elle organise la formation et le budget consacré à cette formation, est ce que cette entreprise encourage les mobilités fonctionnelle et géographique ?.....

Après un certain temps, si l'employé remarque que sa carrière ne va nulle-part et que l'entreprise l'a déçu, il est préférable que le salarié change l'entreprise et essaye de trouver une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme à propos de son potentiel.

### **3.2.3 Le profil individuel**

Le profil individuel c'est les talents et la créativité que possède les individus, par exemple certain individus préfèrent les chiffres et d'autres aime les idées et d'autres sont doué dans la négociation et ont le pouvoir de convaincre les autres...

### **3.2.4 La performance**

La performance est un élément important de la carrière, et l'appréciation de cette performance détermine les domaines où la performance doit être renforcée pour la carrière future qui vise une promotion.

### **3.2.5 Le potentiel**

Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future d'un employé basé sur des informations disponibles pour établir des comparaisons qui servent à ressortir des prévisions sur les capacités de progrès des salariées parce que Les décisions de promotion ne sont pas prises en se basant uniquement sur des faits et résultats réalisés.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

« Consciemment ou non, toute entreprise utilise des estimations du potentiel lorsqu'elle décide de promotion ou de mouvement.....tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire à aider chaque employé à réaliser tout son potentiel.<sup>37</sup>

### **3.2.6 Les aspirations et les contraintes**

Ce facteur concerne la disponibilité, la motivation et les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réaliste et raisonnable dans ses aspirations, « si le regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre, il faudra bien se regarder dans la glace et réviser notre jugement. »<sup>38</sup>

· Il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte.

### **3.3 Les ancrs de carrières selon Schein**

#### **3.3.1 Autonomie et indépendance**

« Si votre ancre de carrière est l'autonomie et l'indépendance, ce que ne vous abandonneriez pas est l'opportunité de définir votre propre travail à votre propre façon... »<sup>39</sup>

Ce genre de personne préfère avoir une certaine flexibilité et cherche la liberté dans son travail parce qu'il ne supporte pas les règles organisationnelles et les instructions.

#### **3.3.2 Sécurité et stabilité**

« Si votre ancre de carrière est la sécurité et la stabilité, ce que vous n'abandonneriez pas est la sécurité d'emploi ou votre poste dans une organisation... »<sup>40</sup>

La préoccupation du salarié est d'avoir une sécurité financière et une sécurité d'emploi à partir de cette stabilité le salarié peut réaliser sa tâche convenablement.

---

<sup>37</sup> Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit., P88.

<sup>38</sup> Daniel Boulanger, Op.cit., P88. 10Idem, P90

<sup>39</sup> Catherine Voynnet-Fourboul, « carrière et mobilité », Paris, P53.

<sup>40</sup> Catherine Voynnet-Fourboul, Op.cit., P53.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **3.3.3 Créativité entrepreneuriale**

« Si votre ancre de carrière est la créativité entrepreneuriale, ce que vous n'allez pas abandonner est l'opportunité de bâtir votre propre organisation ou entreprise... » Et pour réaliser cet objectif vous devez travailler pour quelqu'un d'autre afin d'approfondir vos connaissances avant de se lancer dans la création de votre propre entreprise.

### **3.3.4 Service à une cause**

« Si votre ancre de carrière est le service à une cause, ce que vous n'abandonner pas est l'opportunité de développer des travaux qui soient conforme à des valeurs comme de rendre le monde meilleur, plus agréable à vivre, en résolvant des problèmes de l'environnementaux... ».

Ici l'idée principale est de faire des travaux qui correspondent à nos valeurs par exemple : aider les autres en améliorant les conditions de vie, et la sécurité pour un monde meilleur.

### **3.3.5 Défi pur**

« Si votre ancre de carrière est le défi pur, ce que vous n'abandonner pas est l'opportunité de travailler sur des problèmes insolubles... ».

Pour ce genre de personne ce qui est facile à obtenir est ennuyeux, ils préfèrent de surmonter des obstacles et de suivre un travail qui leurs permet de gagner sur l'impossible.

### **3.3.6 Style de vie**

« Si votre ancre de carrière est le style de vie, ce que vous n'abandonner pas est une situation qui vous permette un équilibre et l'intégration de vous besoin personnel, vos besoins familiaux et les nécessités de votre carrière ». <sup>41</sup> Ce genre de personne identifié le succès au-delà du succès professionnel car ils intègrent tous les secteurs majeurs de leur vie dans l'identification de la réussite (le lieu de travail, la situation familiale...).

---

<sup>41</sup> Catherine Voynnet-Fourboul, Op.cit., P55.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **Section 4 : Les phases de la gestion de carrière et la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières**

#### **4.1 Les phases de la gestion des carrières**

En prenant l'exemple du modèle de gestion de carrière développé au sien de l'entreprise Michelin qui montre que la gestion de carrière d'un jeune de trente ans n'est pas comme celle d'un quinquagénaire et que tout au long de la vie professionnel les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise change.

##### **4.1.1 La première phase : découvrir**

Après le recrutement l'objectif du salarié est de découvrir le monde de travail, donc ses attentes sont :

- « Convertir son savoir acquis durant ses études en aptitude utilisable et combler les lacunes inévitables »<sup>42</sup>
- « Se voir guider et conseiller dans sa relation au sens large, avec son employeur. ». C'est-à-dire être au courant de ses pouvoirs, ses limites, ses responsabilités, et son degré de liberté, et quels sont les personnes à connaître et comment établir des bonnes relations avec eux.....
- Savoir c'est quoi la prochaine étape et son orientation pour se référer au future poste, et augmenter les efforts pour l'attendre.

Dans le même temps l'entreprise aura des besoins bien spécifiques qui sont :

- Valider ou non la décision d'embauche par la confirmation ou non du recrutement.
- Essayé d'identifier le profil de la nouvelle recru dans le but de savoir si elle convient ou non à ce poste.
- Le retour d'investissement d'embauche et de formation.

---

<sup>42</sup> Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit. P 66

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **4.1.2 La deuxième phase : apprendre le métier**

Une fois le recrutement est confirmé, viendra la deuxième étape qui est l'acquisition du savoir-faire et de l'expérience.

Le développement des compétences se fait en se spécialisant dans deux ou trois missions complémentaire, et déférentes pour les biens métrisés et prendre davantage de responsabilité. Mais aussi avoir une vision plus large du fonctionnement de l'entreprise à travers un dépannage dans un autre secteur de l'entreprise ou la création d'un projet spécifique et multidisciplinaire pour régler un problème stratégique...c'est-à-dire être toujours confronter a de nouveau défis qui élargissent son horizon et augmentent son expérience.

C'est à cette phase là que l'employé commence a pensé à son avenir et son type de carrière et de responsabilité technique ou hiérarchique, son expatriation et son évolution hiérarchique, et les opportunités qu'il peut atteindre dans cette phase.

D'un autre coté l'entreprise crée toutes les conditions de réussite pour que le salarié acquis toutes les compétences nécessaires dans son domaine. Mais aussi elle attend de lui une contribution significative pour avancer les choses et représenter l'entreprise à l'extérieur auprès des fournisseurs et clients, et aussi elle est en droit d'en espérer un certain nombre d'innovation.

A cette phase-là, le profit et les compétences sont confirmées, et le potentiel est solidement estimé à travers les tests d'évaluation.

Désormais Les déférentes possibilités d'orientation de carrières éventuellement ouvertes.

### **4.1.3 La troisième phase : capitaliser et diversifier**

Dans cette phase, le salarié arrive à la maturité, il fait le choix de se spécialiser dans un domaine précis et devenir un expert. Dans ce cas-là il va y avoir peu d'opportunité d'avancement dans sa carrière, ou il Choisit d'évoluer vers un mangement plus général où il va vivre de nouvelles expériences déférentes qui vont enrichir ses connaissances et lui permettre d'avancer dans sa carrière.

De son côté l'entreprise attend de cet employé un maximum de productivité et une grande contribution à la progression vite de l'entreprise. Cela nécessite son passage par une série

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

d'expérience déferente et complémentaire pour améliorer les points faibles et développer de nouvelles compétences, développer des synergies et diffuser les meilleures pratiques, et faire une rotation entre les différents types de challenges professionnels, Cette phase peut durer entre vingt à trente ans.

### **4.1.4 La quatrième phase : consolider et transmettre**

Dans cette phase le salarié attend la reconnaissance de l'entreprise par une mission intéressante comme la transmission de son expérience pour la postérité.

Aussi l'entreprise attend de ces employés expérimentés la transmission de leurs savoir-faire, et leur vécu et l'utilisation de leur talent.

Cette phase débute quand les employés atteignent les cinquante-cinq ans, et le rôle de gestionnaire de carrière est plus l'écoute et l'accompagnement de l'employé dans tous les cas.

### **4.2 La relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières**

Chaque entreprise doit mettre en place un système d'évaluation du personnel qui doit être fiable pour mener une gestion de carrière intelligente, parce que c'est à travers les résultats de l'évaluation que se sont prises la plupart des décisions qui concernent la carrière comme : la promotion, la mobilité, la formation...

Exemple: si un employé réalise de bons résultats par rapport aux objectifs fixés, son employeur peut décider de le récompenser par l'affectation à un autre poste, ou lui donner plus de responsabilité, ou de lui accorder une prime ...

Dans l'objectif d'éviter les écarts éventuels entre les objectifs fixés et les résultats réalisés L'employeur peut faire participer ses employés à des programmes de formation pour améliorer leurs connaissances et renforcer leurs points faibles révélés lors de l'évaluation pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de progresser dans leurs carrières et occuper les postes qu'il désire.

## **Section 5 : Les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières.**

### **5.1 Les modalités de la gestion des carrières**

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **5.1.1 La mobilité professionnelle**

#### **5.1.1.1 Définition de la mobilité professionnelle**

Richard Duhautois, économiste et chercheur au centre d'études de l'emploi, ainsi que ses collègues, définissent la mobilité professionnelle comme étant « l'ensemble des changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, qu'ils'agisse de changements de fonction, de statut, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise, ou de transition entre emploi, chômage ou inactivité. »<sup>43</sup>

#### **5.1.1.2 Les différents types de mobilités professionnelles**

On distingue deux grands types de mobilités organisationnelles :

La mobilité interne qui s'oppose à la mobilité externe.

##### **5.1.1.2.1 La mobilité interne**

Selon Alain Roger et Séverine Ventolini :<sup>44</sup>

La mobilité interne, c'est l'ensemble des changements liés à l'emploi qui ont lieu à l'intérieur de l'entreprise. Cette forme de mobilité va permettre aux salariés de changer d'affectation au sein même de la structure où ils sont employés.

##### **A-Les formes de la mobilité interne**

###### **A-1 La mobilité verticale :**

Fait premièrement référence aux mouvements vers le haut et vers le bas de la hiérarchie. En effet, cette mobilité peut correspondre à une augmentation du niveau hiérarchique, donc à une promotion, mais aussi à une diminution du niveau hiérarchique qui implique une rétrogradation

---

<sup>43</sup> Richard Duhautois, Héloïse Petit, Delphine Remillon. La mobilité professionnelle. Paris : Editions Ladécouverte, 2012, 126 pages.

<sup>44</sup> Roger A., Ventolini S. La mobilité professionnelle des salariés au-delà des mesures classiques, Congrès AGRH, Montréal, 2004, « La GRH mesurée ».

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **A-2 La mobilité horizontale ou latérale :**

Quant à elle, n'implique pas de changement de niveau hiérarchique, puisque qu'elle correspond à tous les mouvements de même niveau hiérarchique

### **A-3 La mobilité fonctionnelle :**

Correspond aux mouvements entre les différentes fonctions ou les différents secteurs d'une organisation. Il est aussi important de noter qu'elle se fait sans changement de niveau hiérarchique

### **A-4 Mobilité géographique :**

La mobilité géographique est un changement de lieu de travail comprenant un déménagement pour l'employé et sa famille vers un autre site de la compagnie. On retrouve deux sortes de mobilité géographique qui peuvent être ascendantes ou latérales. Il y a la mobilité géographique nationale, qui est un changement de lieu de travail dans le même pays, et la mobilité géographique internationale, qui correspond à un changement de poste à l'extérieur du pays.<sup>45</sup>

#### **5.1.1.2.2 La mobilité externe**

A l'inverse dans le cas d'une mobilité externe, les changements d'emploi s'effectuent en dehors de l'entreprise. Cela se matérialise par un départ volontaire du salarié qui quitte la structure pour une autre entreprise. Ce phénomène s'est beaucoup développé ces dernières années.

#### **A-Les formes de la mobilité externe :**

La mobilité externe se représente sous forme de :

##### **A-1 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.

---

<sup>45</sup> Chloé Bigaouette « Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance »

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **A-2 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.

### **A-3 L'outplacement :**

L'outplacement c'est une forme d'aide accordé l'employé qui remplit certain nombre de condition dans le cadre de son départ pour l'aider à retrouver un nouveau travail.

### **A-4 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.

Rappelons que la mobilité est soit interne, soit externe ; ces deux formes ne peuvent se cumuler. Soit on quitte l'entreprise pour évoluer ailleurs, soit on évolue directement dans l'entreprise ou le groupe.

### **5.1.1.3 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.

## **5.1.2 La promotion professionnelle**

### **5.1.2.1 Définition**

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois.

La promotion implique la plupart du temps un changement de travail effectif, de nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le salarié.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **5.1.2.2 Les différentes dimensions de la promotion**

La promotion présente plusieurs complémentaires :

- L'augmentation importante de la rémunération individuelle.
- L'élargissement et enrichissement de la fonction exercée.
- L'élévation de la qualification

### **5-1-2-3 Les types de promotion**

On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- **La promotion dans la catégorie** : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- **La promotion de catégories** : comporte un changement de catégories, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- **La promotion de salaire** : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.
- **La promotion collective** : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise <sup>46</sup>

### **5.1.2.4 Les critères de la promotion professionnelle :**

#### **A : l'ancienneté**

Elle signifie son expérience et une grande capitalisation des compétences pratique et théorique et relationnelle.

#### **B : le mérite**

Le mérite il s'explique par le résultat obtenu et le comportement observé et l'existence d'un fort potentiel.

---

<sup>46</sup> Par danielus.over-blog.com - Publié dans : Théorie des Organisations.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **C : le changement de fonction**

Il révèle une capitalisation des compétences et des connaissances variées qui permet de mieux répondre aux aspirations des cadres.

### **D : la mobilité de fonction**

Ce critère facilite la promotion car il permet d'acquérir plus de compétences.

### **E : le titre**

C'est l'attribution des échelons aux cadres pour leur permettre de bénéficier d'un titre plus grand que le premier.

### **F : la formation**

Elle permet d'acquérir des compétences et des connaissances, ainsi que l'amélioration des comportements et des attitudes.

#### **5.1.2.5 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel**

La promotion du personnel est le résultat de bon suivi et de l'évaluation des carrières des collaborateurs grâce à l'évaluation du personnel, qui est une démarche qui aide à dégager les progrès réalisés par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise.

### **5.1.3 L'orientation professionnelle**

#### **5.1.3.1 définition**

L'orientation professionnelle est un processus continu d'appui aux personnes tout au long de leur vie pour qu'elles élaborent et mettent en œuvre leur projet personnel et professionnel en clarifiant leurs aspirations et leurs compétences par l'information et le conseil sur les réalités du travail, l'évolution des métiers et professions, du marché de l'emploi, des réalités économiques et de l'offre de formation (1994).

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **5.1.3.2 Les outils de l'orientation professionnelle**

#### **A- les outils de diagnostic individuel**

Ces outils cherchent à connaître la personne orientée, et se divisent en deux catégories :

- Les outils de l'évaluation externe ;
- Les outils de diagnostic mis en œuvre par l'intéressé.

#### **B-les outils d'élaboration de projet professionnel**

Ces outils visent à aider les salariés dans l'identification d'une stratégie de planification de son projet professionnelle.

#### **C- les supports d'information sur les métiers**

Ils visent à identifier les connaissances et les compétences requises, et les formations nécessaires pour maîtriser un métier

#### **D- les outils de formation**

Ces outils ont pour objectif le développement personnel et le développement des compétences et l'élargissement des connaissances.

### **5.1.3.3 l'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle**

L'orientation professionnelle c'est un facteur très important dans la satisfaction et la motivation au travail lorsque l'orientation du salarié convient à son profil, ainsi que l'appréciation du personnel permettent aux gestionnaires de carrières de ressortir les compétences d'un collaborateur qui lui permet d'évaluer ces capacités et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

## **Chapitre 2 : L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières**

---

### **Conclusion**

La gestion de carrière tant qu'une des principales politiques ressources humaines est 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.

Au-delà de ces effets favorables sur la motivation et l'évolution professionnelle des salariés, la gestion de carrière participe également d'une manière active à l'instauration d'un climat social favorable permettant à l'entreprise de se projeter dans l'avenir. Ainsi la satisfaction individuelle offre un cadre de travail serein dans lequel les conflits sociaux ne seront pas récurrents.

## *Chapitre 3*

# *Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes*

# **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

## **Introduction**

Après avoir traité le cadre théorique de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières, on passe dans ce présent chapitre au cas pratique dont on va analyser les méthodes de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes à travers des décrets exécutifs qui permettant de cerner les pratiques de l'évaluation et la gestion des carrières, D'abord on va présenter l'organisme de la direction générale des douanes (mission, organisation) ainsi son établissement (bureau et poste), puis démontré les méthodes de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

## **Section 1 : présentation de la direction générale des douanes**

### **1.1 Missions et organisation**

Elle est Dirigée par un directeur régional, la direction régionale des douanes est chargée notamment :

- ✓ D'impulser, d'animer, de coordonner et d'harmoniser l'action de l'ensemble des services des douanes implantés dans la circonscription régionale ;
- ✓ De veiller, sur la base d'indicateurs de performance, l'application des lois et règlements en vigueur ainsi que des instructions et directives de la direction générale des douanes ;
- ✓ De veiller à la mise en place des procédures douanières Etablies et de la stratégie de la lutte contre la fraude et la contrebande ;
- ✓ De rechercher, de collecter et d'exploiter le renseignement douanier ;
- ✓ De traiter les recours et les doléances des usagers et de veiller à préserver l'image de marque de l'institution douanière au niveau de la circonscription régionale ;
- ✓ De participer à l'informatisation et à la maintenance des Equipements informatiques de l'ensemble des services de la circonscription régionale ;
- ✓ D'exercer le contrôle interne de l'activité des services, bureaux, postes et brigades des douanes,
- ✓ De gérer les crédits et les dépenses de toutes natures mises à la disposition du directeur régional, en sa qualité d'ordonnateur secondaire ;

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

- ✓ De gérer les ressources humaines, de participer aux actions de perfectionnement des personnels, de veiller à l'amélioration constante de leurs conditions de vie et de travail et d'assurer le pouvoir disciplinaire et l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels de la direction régionale ;
- ✓ De veiller à la dotation des services en infrastructures, moyens et Equipements de travail de toutes natures et de veiller à leur bon entretien ;
- ✓ De veiller à la sécurité des personnels, des usagers et des biens au sein des services des douanes ;
- ✓ De veiller à la conservation des archives régionales et locales de l'administration des douanes,
- ✓ D'Elaborer, de consolider les statistiques et les bilans d'activités de l'ensemble des services et de les transmettre, en tant que de besoin, à l'administration centrale de la direction générale des douanes ;
- ✓ De représenter la direction générale des douanes au niveau de la circonscription régionale concernée auprès des autorités civiles et militaires.

### **La direction régionale des douanes est organisée en :**

- Sous-directions ;
- Inspections divisionnaires des douanes ;
- Bureaux de douane ; ó inspections principales ;
- Recettes des douanes ;
- Services de surveillance douanière ;
- Brigades des douanes ;
- Postes de douane

Pour l'exercice de ses missions, la direction régionale des douanes comprend :

- Une sous-direction de la technique douanière ;
- Une sous-direction du contentieux douanier et du recouvrement ;
- Une sous-direction de l'informatique et de la communication ;
- Une sous-direction de l'administration des moyens ;
- Une section des investigations et du renseignement douanier.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

Lorsque l'importance de l'activité douanière en matière de lutte contre la fraude et la contrebande et/ou en matière de gestion des moyens d'action au niveau de la circonscription territoriale le justifie, la direction régionale des douanes peut comprendre, en outre, une (1) ou deux (2) autres sous-directions chargées :

- De la surveillance douanière ;
- Des infrastructures et des Equipements.

Un arrêté conjoint du ministre chargé des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique détermine l'organisation en sous-directions par direction régionale ainsi que l'organisation en deux (2) à trois (3) bureaux régionaux par sous-direction. Les domaines de compétence fonctionnelle des sous-directions et des bureaux régionaux ainsi que le fonctionnement des sections des investigations et du renseignement douanier sont fixés par arrêté du ministre chargé des finances.

### **1.2 L'inspection divisionnaire des douanes**

L'inspection divisionnaire des douanes est Placée sous l'autorité du directeur régional et dirigée par un chef d'inspection divisionnaire, l'inspection divisionnaire des douanes est chargée notamment :

- ✓ De diriger et de contrôler l'activité des services chargés du contrôle des opérations commerciales et des services de la surveillance douanière de la circonscription ;
- ✓ De veiller l'application des lois, règlements et procédures douanières relatifs aux régimes douaniers autorisés par la législation et la réglementation en vigueur ;
- ✓ De veiller au respect des règles régissant l'ouverture et l'exploitation des entrepôts de douane, des dépotés temporaires, des ports secs et des usines exercées ;
- ✓ D'Etudier et d'instruire les recours introduits par les opérateurs Economiques et les usagers ;
- ✓ De veiller à l'application des normes et des mesures préventives de sauvegarde du patrimoine de l'Etat et de la sécurité des biens, des personnes et des usagers au sein des services et structures des douanes ;
- ✓ D'exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels mis à la disposition de l'inspection divisionnaire et de veiller à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ;

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

- ✓ D'Elaborer les bilans et tableaux de bord des activités des services de la circonscription divisionnaire et de les transmettre, en tant que de besoin, à la direction régionale compétente ;
- ✓ De veiller à la bonne conservation des archives de ses services. Le chef d'inspection divisionnaire assure, en outre, la représentation de l'administration des douanes auprès des autorités civiles et militaires relevant de sa circonscription.

### **Section 2 : l'établissement des postes de douanes**

#### **2.1 Les bureaux de douane**

Le bureau de douane est le service de l'administration des douanes où sont accomplies, à l'importation et à l'exportation, les formalités douanières et toutes autres formalités légales et réglementaires exigibles et applicables aux marchandises auxquelles il est assigné un régime douanier.

Les bureaux de douane sont classés en bureaux de plein exercice, en bureaux à compétence limitée et en bureaux spécialisés. Ils sont composés :

- D'un service d'assiette organisé selon l'importance des activités soumises au contrôle douanier, en inspections principales à compétence générale ou spécialisée, dirigées par des chefs d'inspection principale ;
- D'un service de recouvrement constitué d'une ou de plusieurs recettes des douanes dirigées par des receveurs des douanes.

Les inspections principales des douanes sont chargées notamment :

- De recevoir les déclarations en douane et d'effectuer le contrôle de recevabilité des dossiers de déclarations ;
- De vérifier la conformité des Enonciations des déclarations en douane enregistrées et des documents justificatifs présentés à l'appui des déclarations, y compris en matière de poids ou de nombre de colis et des unités ;
- 
-

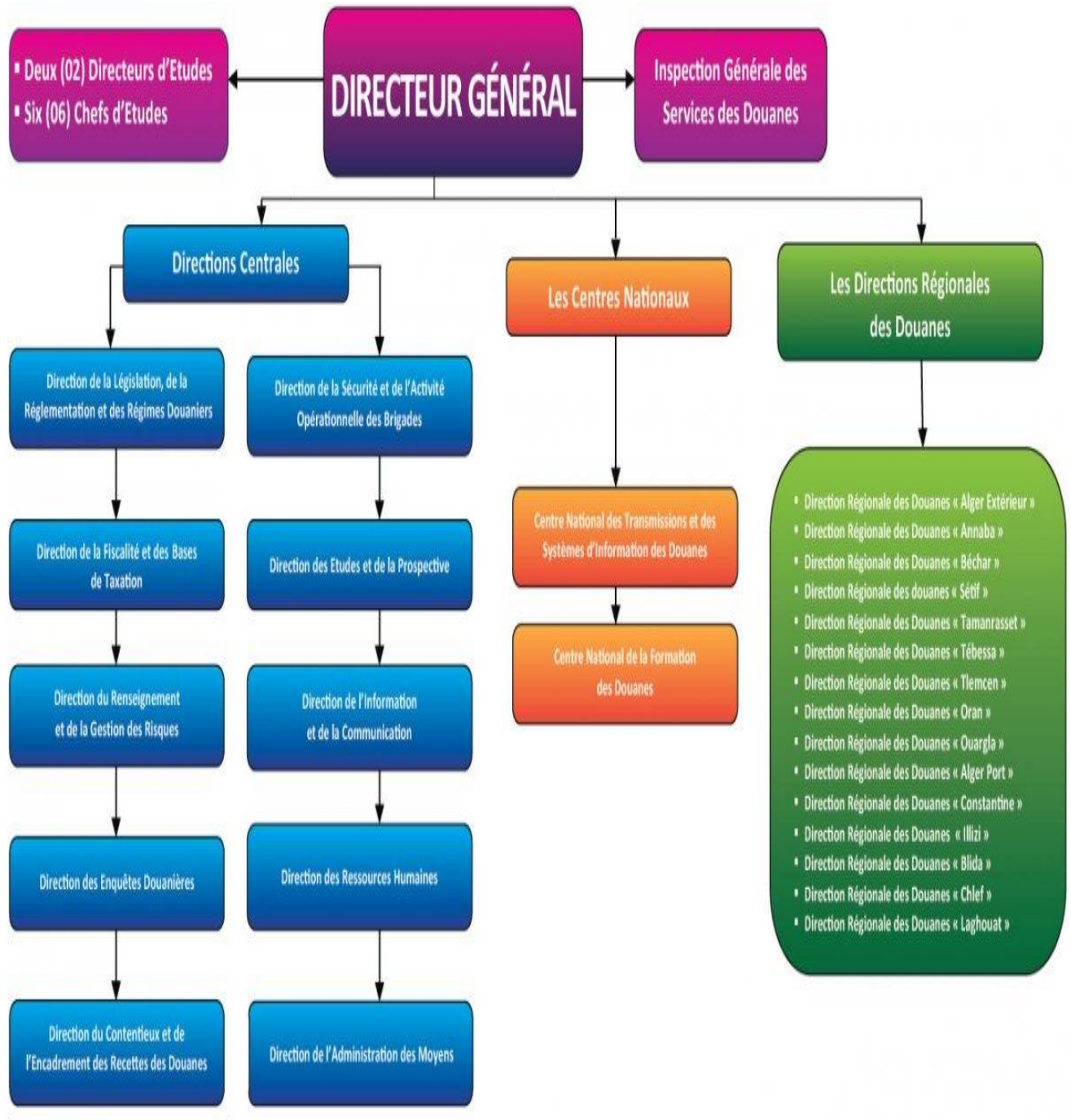
### **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

- De faire procéder à des prélèvements d'Echantillons de produits aux fins de classement tarifaire, d'analyse de leur espèce et composition par les laboratoires d'analyse agréés ou de conservation aux fins de contrôle a posteriori Eventuel ;
- De procéder à la liquidation des droits et taxes exigibles, lorsque cette opération n'est pas prise en charge par le système informatique des douanes ;
- De suivre l'accomplissement des formalités douanières relatives aux envois postaux, en paiement ou en franchise des droits et taxes, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
- De procéder, le cas Echéant, à la révision, avant enlèvement des marchandises, des dossiers de déclarations ;
- D'Etudier et d'accorder ou de rejeter, le cas Echéant, conformément à la réglementation en vigueur, les demandes d'annulation des déclarations en détail enregistrées ;
- De veiller au bon accueil des voyageurs et des personnels navigants et de procéder au contrôle de leur identité, à la visite de leurs objets et effets personnels et de leurs moyens de transport et d'asseoir la taxe forfaitaire Eventuellement due ;
- De suivre l'apurement des acquis à caution non régularisés ;
- De constater et d'Elaborer les actes de contentieux douanier lorsqu'une infraction aux lois, règlements et procédures régissant l'importation ou l'exportation des marchandises est relevée.

# Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes

## 2.2. L'organigramme de la direction générale des douanes :



<sup>1</sup> Décret exécutif n°17-90 du 20 février 2017 portant organisation et attributions de l'administration centrale de la Direction Générale des Douanes

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

### **2.3 Établissement des bureaux et postes de douanes**

- ✓ Les bureaux et postes de douanes sont créés par décision du directeur général des douanes qui fixe également leur compétence et leur date d'ouverture.
- ✓ La suppression ou la fermeture temporaire des bureaux et postes des douanes est décidée dans les mêmes formes.
- ✓ L'administration des douanes est tenue de faire apposer sur la façade de chaque bureau ou poste de douane, en des endroits très apparents, un tableau portant l'inscription suivante :  
« bureau de douanes » ou « poste de douanes ».

L'administration des douanes assure un service permanent. Toutefois, concernant les bureaux, une décision du directeur général des douanes précisera les heures d'ouverture et de fermeture en fonction du trafic.

Sur demande du déclarant et pour des raisons jugées valables, l'administration des douanes peut autoriser que les opérations douanières soient effectuées en dehors des jours et des heures d'ouverture des bureaux de douanes ainsi qu'en dehors des lieux d'exercice normal du service.

Les modalités d'application du paragraphe précédent ainsi que le montant des frais qui en résultent pour le déclarant seront fixés par une décision du directeur général des douanes.

### **Section 3: Droits et obligations des agents des douanes**

#### **3.1 Droits des agents des douanes**

- 1) - Les agents des douanes sont protégés contre toute forme de pression ou de menace de nature à entraver l'accomplissement de leur mission.
- 2) - Indépendamment de la protection résultant de l'application des dispositions du code pénal, l'État est tenu de protéger les agents des douanes contre les menaces, outrages, injures, diffamation ou attaques de quelque nature que ce soit dont ils peuvent être l'objet dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leur fonction.
- 3) - Les autorités civiles et militaires sont tenues, à la première réquisition, de prêter main forte aux agents des douanes pour l'accomplissement de leur mission.

## Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes

---

4) - Les agents des douanes ont, pour l'exercice de leurs fonctions, le droit au port d'armes.

Outre le cas de légitime défense, ils peuvent en faire usage :

a) lorsque des violences ou voies de fait sont exercées contre eux ou lorsqu'ils sont menacés par des individus armés ;

b) lorsqu'ils ne peuvent immobiliser autrement les véhicules, embarcations et autres moyens de transport dont les conducteurs n'obtempèrent pas à l'ordre d'arrêt;

c) lorsqu'ils ne peuvent autrement s'opposer au passage d'une réunion de personnes qui ne s'arrêtent pas aux sommations qui leur sont adressées;

d) lorsqu'ils ne peuvent capturer vivants les chiens, les chevaux et autres animaux employés pour la fraude ou que l'on tente d'importer ou d'exporter frauduleusement.

### 3.2. Les obligations des agents des douanes

1)-Les agents des douanes doivent prêter le serment suivant, devant le tribunal dans le ressort duquel se trouve la résidence où ils sont affectés :

أقسم باه العظيم أن أقوم بمهام وظيفتي بأمانة وصدق وأحافظ على الّسر المهني وأراعي في كل الأحوال الواجبات المفروضة علىّ قانونا.

La prestation de serment est enregistrée au greffe du tribunal en exonération des frais. L'acte de ce serment est dispensé du timbre et d'enregistrement. Il est transcrit gratuitement sur les commissions d'emploi visées à l'article 37 du présent code.

2)- Dans l'exercice de leurs fonctions, les agents des douanes doivent être munis de leur commission d'emploi faisant mention de leur prestation de serment; ils sont tenus de l'exhiber à la première réquisition.

3)- Tout agent des douanes qui est destitué de son emploi ou qui le quitte est tenu de remettre, immédiatement, à son administration sa commission d'emploi, les registres, sceaux, armes et objets d'équipement dont il a été chargé pour l'exercice de ses fonctions et de rendre ses comptes. **(Voir Annexe 1et 2)**

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

4)-Durant toute leur carrière professionnelle, les agents des douanes, sont tenus à l'obligation de réserve, ils doivent s'abstenir de tous actes ou comportements incompatibles avec leurs fonctions. Ils sont également, tenus, ainsi que toutes personnes appelées à l'occasion de leurs fonctions ou de leurs attributions à exercer, à quelque titre que ce soit, des fonctions auprès de l'administration des douanes ou à intervenir dans l'application de la législation douanière, au secret professionnel.

5)- Dans l'exercice de leurs fonctions ou l'accomplissement de leurs tâches, les agents des douanes doivent obligatoirement veiller au respect de la dignité des personnes.

### **Section 4 : l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise.**

#### **4.1. Critère d'évaluation**

L'évaluation du fonctionnaire s'effectue selon des critères destinés à apprécier, notamment :

- **Le respect des obligations générales et statutaires**, à travers :

- la loyauté et l'impartialité ;

- l'exécution des tâches assignées ; (**Voir annexe 3**)

- la ponctualité et l'assiduité ;

- le comportement digne et responsable ;

- la courtoisie avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail, les subordonnés et les usagers du service public.

- **La compétence professionnelle**, à travers :

- la maîtrise du domaine d'activité, des méthodes, des techniques et procédures y relatives ;

- la capacité d'analyse, de synthèse et de résolution des problèmes ;

- les capacités d'expressions écrite et orale ;

- les capacités d'anticipation, d'adaptation et d'innovation.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

- **L'efficacité et le rendement**, à travers :

— la réalisation des objectifs fixés ;  
— l'efficacité dans l'accomplissement des missions et les délais de leur exécution.

- **La manière de servir**, à travers :

— l'esprit d'équipe ;  
— la capacité à communiquer ;  
— l'esprit d'initiative et le dynamisme.

### **4.2 Processus d'évaluation**

L'évaluation du fonctionnaire s'effectue annuellement à l'issue d'un entretien d'évaluation professionnelle. Elle donne lieu :

— à une note chiffrée déterminée, suivant une cotation arrêtée en fonction des spécificités du corps d'appartenance du fonctionnaire et de la nature des activités de la structure dont il relève ;  
— à une appréciation d'ordre général.

L'entretien d'évaluation professionnelle du fonctionnaire porte sur :

- Les résultats professionnels, durant l'exercice en cours, au regard des objectifs qui lui ont été fixés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure dont il relève ;
- Les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels ;
- Ses aptitudes à exercer des fonctions d'encadrement ;
- Ses aspirations professionnelles et les perspectives d'évolution de sa carrière ;
- Ses besoins en matière de formation et de perfectionnement.

—Le fonctionnaire est informé de la date de son entretien, au moins, sept (7) jours avant cette date.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

—L'entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct du fonctionnaire et/ou le responsable hiérarchique supérieur, et donne lieu à un compte-rendu, signé par le responsable qui l'a conduit.

—Le compte-rendu comporte, notamment une appréciation d'ordre général sur la valeur professionnelle du fonctionnaire ainsi que les propositions et recommandations relatives à l'évolution de sa carrière.

—La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné dans un délai de quinze (15) jours, au moins, avant la date de la réunion de la commission administrative paritaire compétente qui peut, à la demande de l'intéressé, proposer, à l'autorité ayant pouvoir de nomination, sa révision. **(Voir Annexe 4)**

—Une fiche d'évaluation, est établie annuellement par le responsable hiérarchique direct ou le responsable hiérarchique supérieur. Elle est approuvée par le responsable du service dont relève le fonctionnaire concerné et versée dans son dossier administratif.

La fiche d'évaluation comporte deux (2) parties :

- ✓ La première partie est réservée à la note chiffrée ;
- ✓ La deuxième partie est réservée à l'appréciation d'ordre général.

L'opération d'évaluation des fonctionnaires se déroule durant l'année considérée et doit être finalisée, au plus tard, au 31 mars de l'année suivante.

### **4.3 Finalité d'évaluation**

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- ✓ L'avancement d'échelon ;
- ✓ La promotion, au choix, à un grade supérieur ; **(Voir Annexe 5)**
- ✓ L'octroi des primes et indemnités liées au rendement et à la performance ;
- ✓ L'octroi de distinctions honorifiques et de récompenses.
- ✓ Mutation. **(Voir Annexe 6 et 7)**

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

L'évaluation est prise en compte pour la nomination dans les postes supérieurs, ainsi que pour le bénéfice d'un cycle de formation ou de perfectionnement.

Elle est, également, prise en compte, pour départager les fonctionnaires lors des examens professionnels ou de la promotion sur titre.

L'avancement d'échelon du fonctionnaire est effectué en tenant compte de son évaluation des deux (2) dernières années, à travers un tableau d'avancement établi annuellement, et comportant le classement des fonctionnaires concernés en fonction de leur évaluation.

Le tableau est arrêté au 31 décembre de l'année précédant celle au titre de laquelle s'effectue l'avancement, après avis de la commission administrative paritaire.

Les commissions administratives paritaires compétentes peuvent ajouter d'autres critères pour départager les fonctionnaires.

La promotion, au choix, du fonctionnaire à un grade supérieur, est effectuée en tenant compte de son évaluation des cinq (5) dernières années, à travers l'établissement d'une liste d'aptitude, dans les conditions fixées par le statut particulier régissant son grade d'appartenance. **(Voir Annexe 8)**

Cette liste d'aptitude est arrêtée au 31 décembre de l'année précédant celles au titre de laquelle s'effectue la promotion de grade, après avis de la commission administrative paritaire.

L'ancienneté acquise dans le grade et l'occupation d'un poste supérieur ou d'un emploi spécifique, ainsi que l'ancienneté générale dans les institutions et administrations publiques, sont prises en compte pour départager les fonctionnaires *ex æquo*.

L'octroi, au fonctionnaire, des primes et indemnités liées au rendement et à la performance, est subordonné à son évaluation périodique, par ses responsables hiérarchiques, au regard de son assiduité, de son rendement, de ses performances professionnelles et de sa manière de servir, qui donne lieu à une note chiffrée.

L'octroi, au fonctionnaire, des distinctions honorifiques et/ou des récompenses, s'effectue en tenant compte de son évaluation, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes**

---

Lorsque l'évaluation du fonctionnaire fait ressortir un besoin en formation ou en perfectionnement de l'intéressé, l'administration employeur peut, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur, organiser en sa faveur, des cycles de formation ou de perfectionnement.

### **Conclusion**

Ce chapitre vient pour compléter le cadre théorique et cerner les pratiques d'évaluation dans le monde professionnel.

Cette recherche nous a permis de retracer les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de la direction générale des douanes, à travers les données collectées et les décrets exécutifs. En effet, les résultats qu'on a révélés que la majorité des salariés sont motivés et satisfaits de la démarche de gestion des carrières de leurs entreprises, parce qu'elle les encourage à développer leurs compétences ce qui permet par la suite d'améliorer le rendement de l'entreprise.

# *Conclusion générale*

# Conclusion générale

---

## Conclusion

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle Évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, que nous pouvons déduire La réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne Parvient pas à recruter de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et Compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et L'organisation, faut du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par Des tensions sociales.

L'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est Aujourd'hui une nécessité reconnue, aucune entreprise ne peut se développer sans le développement de sa ressources humaine, et un bon fonctionnement d'une entreprise dépend de sa gestion dans l'objectif 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

L'évaluation du personnel et la gestion des carrières sont devenu actuellement indispensable dans l'entreprise algérienne qui préfère s'investir dans le capital humain parce qu'il constitue un véritable facteur de développement de cette dernière, et pour faire face au défi de la mondialisation et de la concurrence acharnée.

L'évaluation du personnel et la gestion des carrières joue un rôle favorable dans la motivation et la satisfaction qui sont un facteur important dans l'atteinte des objectifs. Nous pouvons souligner à travers les recherches effectuées, et les données collectées au sein de la direction générale des douanes, et le traitement des donnés collectés que le système d'évaluation du personnel impacte directement la gestion des carrières, et que les résultats fournis par le système de l'évaluation sont à la base de toute décision relative à la carrière.

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 nous avant effectuée un stage pratique au sein de la direction générale des

## **Conclusion générale**

---

douanes qui nous a permis de voir l'importance de l'évaluation du personnel dans la gestion de carrières de ses fonctionnaires.

La direction générale des douanes est une entreprise qui donne une grande importance à ces employés en lui améliorant les conditions de travail et en lui assurant une bonne gestion durant leur carrière professionnelle.

# ***Bibliographie***

## Bibliographie

- ❖ Renald le genre, « dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation », GUERION /ESKA, Paris, 1993.
- ❖ Seklou.Blondin. Fabi Besseyre desHorsts. Chevalier (1993) Gestion des Ressources Humaines, De Boeck .
- ❖ M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva (2011), Fonctions RH:politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON,
- ❖ Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne-Françoise Bender. François Silvia (2012), Fonction RH : politiques, métier et outils des ressources humaines, PEARSON.
- ❖ Christian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitudes, Organisation.
- ❖ G.schmidt.E.Mercier(2004),Gestion des ressources humaines,Pearson,
- ❖ Sylvie GUERRERO(2009), Les outils des RH :les savoirs-faire essentiels en GRH, DUNOD.
- ❖ Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005
- ❖ Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002,
- ❖ Jean-pascal lapra « évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006.
- ❖ Marie tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2004.
- ❖ Ouarek Leila, Ait AoudiaFahima, mémoire de magister : « les techniques d'évaluation et d'appréciation du personnel », université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2004.
- ❖ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert.Paris. Aout2013).
- ❖ GUTTERIDGE et al, 1993). Évolution de carrière organisationnelle : état de la pratique. Washington, DC : Presse ASTD .
- ❖ Dictionnaire Larousse, Paris, 1997,
- ❖ HUMANISME & ENTREPRISE - <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/> N° 302 - Mars /Avril 2011 - Auteurs : Laurent GIRAUD et Alain ROGER

- ❖ SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006,
- ❖ PERRETTI J.M. la gestion des ressources humaines 15eme édition. Vuibert. Paris.
- ❖ N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion. Edition. Armand colin, paris, 1996
- ❖ M. Menad HAMMOUCHE « La gestion des carrières dans une entreprise publique cas : MAC-SOUM »
- ❖ Guerin et wills « LA CARRIERE POINT DE RECONTRE DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS » revue de gestion des ressources humaines N5 ET 6. 1993.
- ❖ Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2015.
- ❖ Catherine Voynet-Fourboul, « carrière et mobilité », Paris.
- ❖ Richard Duhautois, Héloïse Petit, Delphine Remillon. La mobilité professionnelle. Paris : Editions Ladécouverte, 2012,
- ❖ Roger A., Ventolini S. La mobilité professionnelle des salariés au-delà des mesures classiques, Congrès AGRH, Montréal, 2004, « La GRH mesurée ».
- ❖ Chloé Bigaouette « Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance »
- ❖ Par danielus.over-blog.com - Publié dans : Théorie des Organisations.
- ❖ Gestion des carrières-cloudfront.net.