

**UNIVERCITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE
DES SCIENCES ECONOMIQUE COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION**

DEPARETEMENT 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 l'entreprise : confection Numidia de Tizi-Ouzou**

Présenté par :

▪ **LEKHAL LYNDA**

Encadré par :

Mme. OUCHALAL.H

Devant le jury composé de :

Président : SI SALAH karima Maître assistante Classe A à l'UMMTO

Rapporteur : SAKHER Kahina Maître assistante Classe A à l'UMMTO

Examineur : OUCHALLAL Houria Maître de conférences B à l'UMMTO

Promotion 2018

****Remerciements****

Je remercie le bon Dieu tout puissant, de m'avoir donné le courage et m'a permis par sa grâce et sa clémence de mener à terme ce travail.

Je présente mes sincères remerciements et mes profondes gratitude à ma promotrice Madame Ouchalal Houria pour avoir accepté l'encadrement de ce travail, je lui témoigne ma reconnaissance pour sa disponibilité et ses conseils et ses orientations qui m'ont permis d'avancer dans ma recherche.

Je remercie aussi mon encadreur Monsieur Benmakhlouf Seddiki le directeur des ressources humaines de l'entreprise Confection Numidia pour ses orientations et ses conseils qui m'ont facilité la recherche ainsi que l'équipe ressource humaine pour leur aimable accueil et un grand remerciement à Lynda pour ses explications, et à Sihem et à tous le personnel de l'entreprise qui ont participé à la réalisation de l'enquête.

Je remercie tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

Merci beaucoup

****Dédicaces****

Je tiens à dédier ce travail à mes chères parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire que Dieu les protège, ainsi que ma grand-mère et mes frères et ma sœur et toute ma famille « grand et petit » et tous mes amis et toute la promotion GRH et à toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à réaliser ce travail.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : L'évaluation du personnel

Introduction

Section 1: Définitions de l'évaluation du personnel

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

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

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

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

Section 6 : la définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en oeuvre

Conclusion

Chapitre 02 :L'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières

Introduction

Section 1 : Définitionset approches théoriques de la gestion des carrières

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

Section 3 : Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

Section 4 : Les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière

Section 5 : Les phases de la gestion des carrières et la relation : évaluation du personnel, formation et gestion des carrières

Section 6 : Les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières

Conclusion

Chapitre 03 : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise confection Numida

Introduction

Section 1 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières dans l'entreprise Algérienne

Section 2 : Le cas pratique au niveau de l'entreprise confection Numidia

Section 3 : l'analyse des résultats de l'enquête

Section 4 : la synthèse des résultats de l'enquête

Conclusion

Conclusion général

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Liste des abréviations

GRH: Gestion des ressources humaines

DRH: direction/directeur ressources humaines

RH: ressources humaines

CDD: contrat durée déterminé

CDI: contrat durée indéterminé

CTA: contrat de travail aidé

La liste des tableaux :

Tableau n°01 : Processus de gestion des ressources humaines	8
Tableau n°02 : les objets de l'évaluation du personnel.....	10
Tableau n°03 : le système de cotation	23
Tableau n°04 : les deux alternatives extrême dans l'approche de la gestion des carrières de l'entreprise Michelin	36

Listes des figures :

Figure n°01 : l'évaluation par la méthode assesment centre.....	16
---	----

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

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

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

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

Cette évaluation sert à fournir des informations au système de gestion des ressources humaines et permet le développement optimal de cette dernière. Ceci à travers l'observation de l'évolution de l'employé, d'une part le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise, et d'une autre part l'employé prend conscience de ses forces et des éléments à améliorer et il s'engage ainsi à prendre part à son développement qui mobilise les salariés vers la performance optimale et la réussite de leurs carrières.

Problématique :

Les décisions de gestion des ressources humaines sont souvent critiquées pour ne pas être fondées sur des observations aisément restituables, et donc vient la démarche de l'évaluation pour améliorer considérablement la qualité de ces décisions

L'évaluation du personnel c'est un accompagnement de la vie professionnelle et une source de progrès individuel, et une garantie de l'adaptabilité des ressources humaines et un facteur de compétitivité des entreprises, de ce fait comment l'évaluation du personnel contribue-t-elle à la bonne gestion des carrières ? Telle est notre question principale à laquelle on rajoute deux questions sous-jacentes :

- Quelles sont les méthodes et les pratiques efficaces qui assurent une bonne qualité d'évaluation du personnel ?
- Quel est l'influence des résultats de l'évaluation du personnel sur les décisions de gestion des carrières ?

Hypothèse de travail :

Selon Alain Duke : Les résultats de l'appréciation ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, sur sa rémunération et sa carrière future. Il ajoute aussi : Il n'est pas bon d'affirmer que la bonne performance est importante lorsque la bonne performance n'est pas reconnu et la mauvaise pas du tout pénalisée

Partant de ce principe nous avons formulé notre hypothèse de travail comme suit :

Les informations fournies par le système d'évaluation du personnel aident les managers à gérer la carrière des employés.

Cadre théorique et méthodologique de l'étude :

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

D'abord la recherche bibliographique et documentaire sur les différents aspects théoriques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières et puis la collecte d'une basedonnée relatives aux thèmes auprès de l'entreprise publique confection Numidia.

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès des cadres de la confection Numidia, l'analyse des résultats et le traitement des données sont exposés dans le troisième chapitre.

Plan de travail :

Notre travail comporte trois chapitres :

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

CHAPITRE 1 :

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, ses outils, et ses objectifs,) afin de montrer son importance et ses répercussions sur la performance de l'entreprise.

Section 01 :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. »¹

Selon Jacques Aubert et Patrick Gilbert : L'évaluation, c'est le processus d'appréciation de la valeur des gens pour une organisation(J. Aubert et P. Gilbert, 1997).

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières, elle s'inscrit dans une perspective d'amélioration des relations du travail, en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques au cœur des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre.

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut s'exprimer :

- Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet.
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période. (B. Martory et Crozet, 2008).

« L'évaluation des performances présente une nécessité au plan économique : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production, la qualité de celle-ci tout autant que la pression du marché, qui rendent nécessaire un tel processus.

L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel, elle permet de juger de la plus au moins bonne adaptation entre les hommes et les fonctions et de la qualité des structures d'organisation mise en place.

L'évaluation des performances répond à un besoin humain, tout individu a besoin de ce repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité, si il veut à la fois se connaître et progresser dans cette aspect de la vie quotidienne. »²

Et selon Marie Tresanini aujourd'hui on tend à considérer l'évaluation comme un système organiser de communication, qui a pour mission de régler les rapport de force au sien

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

² Jean-Marie Peretti «gestion des ressources humaines », 21eme édition : Vuibert, Paris, 2016, P20.

de l'entreprise et pourrait ainsi agir comme autant de « soupape » permettant de décharger les tensions un peu comme les discussions de famille permettent d'apurer les relations.

Mais, c'est aussi et avant tout, un outil de management et de gestion des ressources humaines³.

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

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

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

Partant du principe qu'un système de gestion est un système de décision couplé avec une base de données. La qualité d'un système de gestion repose sur la qualité, la fiabilité, et la richesse des données de sa base. La qualité des décisions prises en dépend. (Jean pascal-lapra, 2006).

Cette base de données issue de l'évaluation du personnel est exploitée dans les deux grandes finalités de gestion des ressources humaines : la sélection, et la valorisation des collaborateurs.

³ Marie tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2004, P 160.

Tableau n°01 : Processus de gestion des ressources humaines

 Le processus de gestion de ressource humaine					
Evaluer	Les fonctions	pour	Sélectionner les collaborateurs	par	Le recrutement
	Les prestations		Valoriser leurs prestations		La promotion
	Les compétences				La rétribution
	Les potentiels				La formation

Source : Jean pascal-lapra, l'évaluation du personnel pour nouvelle approche, éd : Liaisons, P36.

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

3-1 l'objet de l'évaluation

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

3-1-1 La performance

La performance se définit par le degré d'atteinte d'objectif tracer, Selon Jean-pascal lapra : «les objectifs sont une des références les plus utilisé pour évaluer la performance.... »⁴

Et selon André Guittet : la performance est centrée sur les résultats, observable et mesurable ⁵(André Guittet, 1995).

On apprécier donc la performance par la sélection d'indicateurs de rendement et de productivité, qui ont la finalité d'indiqué si les résultats obtenu sont les meilleurs possible compte tenu des moyens mis en œuvre, c'est indicateurs sont :

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

3-1-2 La compétence

⁴ Jean-pascal lapra « évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006, P129.

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

C'est les connaissances mobilisé pour attendre les objectifs, qui sont généralement : la flexibilité, adaptabilité, capacité à apprendre, autonomie, responsabilité, créativité, initiative, ouverture aux idées nouvelle, capacité d'analyse, leadership, motivation, ouverture d'esprit aux influences interne et externe.....

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

3-1-3 Le potentiel

C'est la capacité de l'individu à évoluer ces potentiels qui peuvent être des talons inexploités, des savoir-faire, des connaissances inutilisé, des goûts, des désire, des motivations....

Le potentiel est une notion difficile à cerner, c'est le pouvoir d'occupé l'emploi actuel au future.

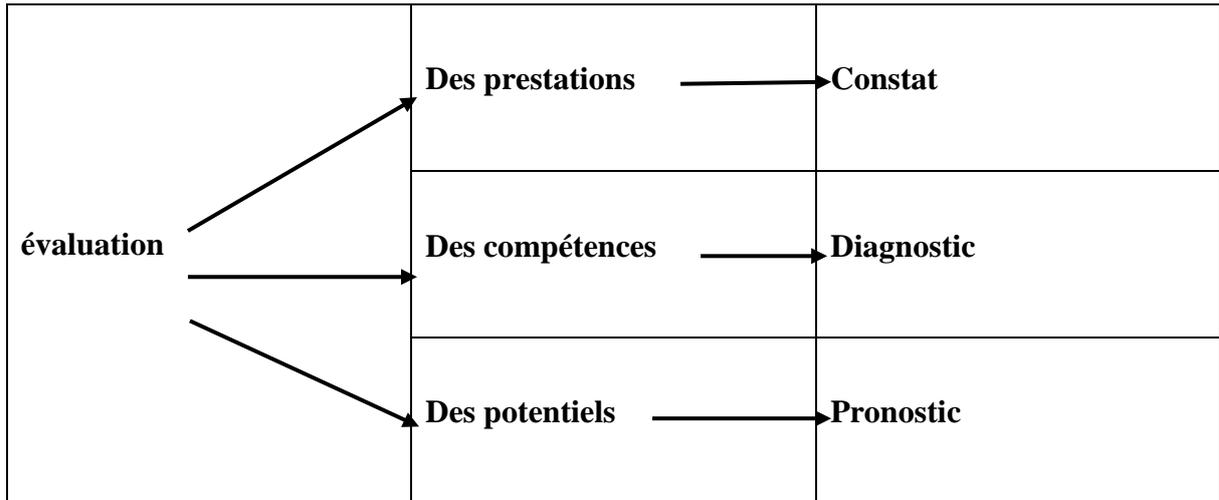
« Avoir du potentiel c'est être capable d'intégrer des savoirs faire personnel et des opportunités externe dans une intelligence des situations qui donne de la puissance à l'action et oriente vers des réalisations observables. »⁷.

Les pronostics sur le potentiel sont fondés sur des appréciations très approximatives comme le feeling des évaluateurs qui tente de découvrir le potentiel de leurs employés par des stéréotypes comportementaux, et des considérations catégorielles (formation initiale, emplois précédemment occupé).

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

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

⁷Idem., P179.



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

3-2 Les objectifs de l'évaluation du personnel

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

3-2-1 Pour l'entreprise

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

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

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

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

- constituer son identité en définissant des conditions d'intégration et en organisant des processus d'exclusion ;
- de s'organiser car c'est souvent en fonction des évaluations porté sur les individus ou sur ce qu'il représente que se distribue les rôles et les taches au sien du groupe .
- de se structurer en hiérarchisant ces rôles et ces taches, afin d'organiser les processus de décision .souvent, c'est ainsi que les groupes désignent leurs élites.⁸

3-2-2Pour le hiérarchique

C'est l'outil qui lui permet de gérer les compétences et le potentiel des salariés, pour mieux répartir les taches dans son équipe et favoriser la communication en expliquant les missions et les exigences du poste aux salariés ,et en reconnaissant le professionnalisme pour améliorer les performances, et la gestion des équipes .

L'objectif le plus important est de Faire le bilan de l'année écoulé et la fixation des objectifs pour le future en fonction des orientations des entreprises et des carrières, tout en motivant le salarié par la valorisation symbolique ou financière, et on lui fixant des objectifs de progrès, et aussi elle vise à :

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

3-2-3 Pour les salariés

⁸Jean pascal lapra, Op.cit., P13

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

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

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

4-1. Les méthodes d'évaluation du personnel

4-1-1 L'entretien d'évaluation

Selon Claude Lévy-leboyer « l'entretien est une situation sociale où les deux protagonistes apportent leurs préjugés personnels et leurs représentations des qualités nécessaires pour réussir. En outre, il a presque toujours deux fonctions, d'une part, recueillir des informations spécifiques sur le candidat, d'autre part se faire sur lui une opinion globale. »⁹

C'est un face à face entre le salarié et l'hiérarchique dans le but de faire un bilan de l'année passée et de fixer les objectifs de l'année à venir.

Cet entretien préparé par les deux parties, donne l'occasion d'une part au collaborateur de s'exprimer sur ses attentes, ces résultats, ses insatisfactions et satisfactions, et d'une autre part le manager reconnaît la réussite de son collaborateur et l'informe sur les points de satisfaction et d'insatisfaction de l'entreprise à son égard.

Selon une étude faite en 2002 (Cegos Lyon), les thèmes les plus fréquemment abordés dans les entretiens sont le bilan des activités de l'année écoulée (73%), la définition des objectifs pour l'année à venir (70%), la gestion de la carrière ou des projets professionnels (57%), et la formation (52%). La rémunération est abordée lorsqu'elle est liée à l'atteinte des objectifs (prime de résultats...). (Claude Billet, 2005)

Selon Marie Tresanini : cet entretien d'évaluation peut être un outil puissant visant :

⁹Claude Lévy-leboyer, « évaluation du personnel », édition : Eyrolles, France, 2002, P107.

- A accroître les compétences des collaborateurs : le fait d'agir en miroir et de faire un feedback à quelqu'un de ses points forts et ses points à améliorer va lui permettre de développer les premiers et renforcer les seconds.
- A augmenter la motivation du collaborateur par les éléments suivants :
 - Le sentiment d'appartenance à une communauté à qui l'on rend compte ;
 - La mise en exergue de la valeur contributive de chacun ;
 - Le fait de donner du sens au travail de chacun.¹⁰

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

4-1-1-La première phase

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

4-1-1-2 La deuxième phase

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

4-1-1-3 La troisième phase

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

4-1-2 L'auto évaluation

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

4-1-3 Le 360° feedback

Cette méthode d'origine nord-américaine s'est développée dans les grandes entreprises françaises, elle consiste à collecter des informations relatives à la performance du salarié auprès de plus grand nombre possible de personnes intéressées.

Cette méthode permet d'identifier la capacité d'adaptation et le sens d'innovation et de leadership,

Le 360°feedback permet d'avoir une vision large et synthétique de la manière dont l'individu est perçu, parce que l'information est tirée de plusieurs sources (le responsable, les subordonnés et le salarié lui-même) ce qui la rend plus efficace.

¹⁰Marie tresanini, Op.cit., P229

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

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

« Tout à la fois méthode de recueil d'information plurielle, diagnostique et processus d'accompagnement du changement des individus et des équipes ,le360° se présente sous forme d'un questionnaire structuré par thème ,comportant quelque dizaine de question ,présenter auprès d'un nombre restreint de personne (11,15ou20)ces réponses sont choisies par les pratiques quotidiennes de la personne à évaluer .le temps de réponse est en générale de vingt minute par questionnaire . »¹¹

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

Cette technique s'appuie sur les facteurs suivants :

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

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

La réalisation de 360° se fait en quatre étapes :

4-1-3-1-1 La première étape : c'est la phase de définition des objectifs et des résultats attendue de la démarche.

4-1-3-1-2 La deuxième étape : c'est la phase de communication qui sert à expliquer que les résultats des indicateurs visent une amélioration et non pas une sanction, et pour créer une dynamique collective de groupe à travers la mobilisation du personnel autour de quelque messages.

4-1-3-1-3 La troisième étape : le choix des critères d'évaluation en fonction des objectifs et des orientations de l'entreprise.

¹¹ Claude billet, Op.cit., P199.

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

4-1-4 Assesment center

L'origine du terme « assesment center » est l'anglais, dont « assess » signifie estimer, évaluer. Et « center » signifie milieu. C'est une pratique qui permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'un salarié à travers l'évaluation de ses compétences et son potentiel par rapport à un post cible, où on met le candidat à une série de tests qui met l'évalué face à des situations souvent rencontrées dans le post visé, ces épreuves sont inspirées du référentiel de compétence de ce post, et observer les réactions. L'assesment center est mis en place pour :

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

La démarche des centres d'évaluation apporte de la rigueur dans les démarches d'appréciation des potentiels, elle objectivise les jugements apportés sur un collaborateur par la hiérarchie, et contribue ainsi à améliorer considérablement la qualité des décisions de gestion des ressources humaines, souvent critiquées pour n'être pas fondées sur des observations aisément restituables ¹²

Les avantages de l'assesment center résident dans le fait qu'il permet de faire le point sur les compétences prouvées en situation, et d'identifier des actions correctives de développement personnel.

« Son originalité réside dans la multiplicité des évaluateurs.

Le principe en effet repose :

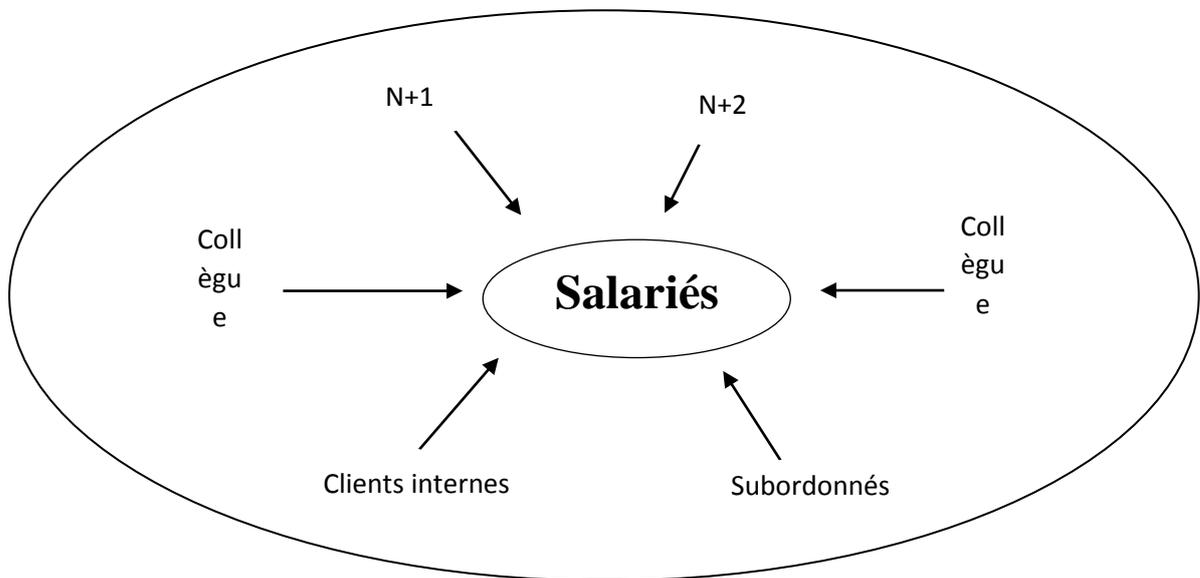
- Sur une auto-évaluation du salarié.
- Sur une évaluation par des supérieurs hiérarchiques N+1, N+2.
- Sur une évaluation par des subordonnés
- Sur une évaluation par certaines collègues
- Sur une évaluation par certains clients internes. » ¹³

¹² Claude billet, Op.cit., P182.

¹³ Marie tresanini, Op.cit. , P202.

Voire le schéma ci-après.

Figure n°01 : l'évaluation par la méthode assesment centre



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

4-2 Les caractéristiques des méthodes d'évaluation

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

4-2-1 La fidélité

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

« La fidélité est exprimée par la capacité à obtenir les mêmes résultats lorsque des stimuli identiques sont utilisés »¹⁴

« 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. »¹⁵ On peut mesurer la fidélité d'une méthode d'évaluation à travers trois méthodes à savoir :

¹⁴ Claude Billet, Op.cit., P24.

¹⁵ Claude Lévy-Leboyer, Op.cit., P55.

4-2-1-1-La méthode « test-retest »

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

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

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

4-2-1-3-La méthode de cohérence

«La méthode de cohérence consiste à divisé en deux partie la méthode d'évaluation de manière à obtenir deux score distincts et à calculé leur corrélation »¹⁶

4-2-2 La discrimination

Les informations données par les méthodes d'évaluation doivent discriminer les candidats entre eux, « les méthodes qui fournit des informations non discriminante pour le type de candidat qu'on doit examiner ne doit pas être retenue. »¹⁷.

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 affinée.

« L'étalonnage des tests et des outils d'observation permet de comparer les résultats d'un individu par rapport à un groupe de référence ayant les mêmes caractéristiques »¹⁸

4-2-3 La validité

« La validité concerne la pertinence de l'outil à fournir des informations utile 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 »¹⁹.

La nature de l'information fournit par la méthode d'évaluation doit être utile pour la prise de décision, cette utilité est définit par la correspondance de ces informations aux exigences du poste, ou par une vérification expérimentale de la capacité prédictive de ces informations.

Claude lévy-leboyer a distingué trois types de validité :

- **La validité prédicteur/critère :** qui est définit par la relation entre le(ou les) prédicteurs et le (ou les) critère de succès professionnel .elle est dite concurrente lorsque prédicteur et critères sont relevé au même moment, à titre expérimentale, et prédictive

¹⁶ Idem, P56.

¹⁷ Idem P58.

¹⁸ Claude billet, Op.cit., P24.

¹⁹ Idem, P24.

lorsque il s'écoule un certain temps entre l'évaluation par les prédicteurs et la description du succès professionnel ultérieur.

- **La validité de contenu** : qui correspond au degré selon lequel une technique d'évaluation échantillonne le domaine des comportements pour lesquels on veut faire un pronostic.
- **La validité de construction** : qui représente la capacité d'une évaluation que possède une méthode d'évaluation pour mesurer la variable psychologique qu'elle doit apprécier et pour le faire conformément à un modèle théorique existant.²⁰

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

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

L'entreprise doit mesurer l'impact et le risque de chaque méthode avant de faire son choix par exemple : une entreprise fait le choix de l'auto évaluation parce qu'il permet de gagner du temps mais parfois ce choix s'avère inefficace pour les collaborateurs qui ne savent pas prendre du recul pour avoir un regard critique sur leurs propre performance et compétence, potentiel.

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

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

²⁰Claude Lévy-leboyer, Op.cit., P 62.

Section 5 : Les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel**5-1 Les acteurs de l'évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel implique plusieurs acteurs à savoir :

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

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

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

5-1-2 Les managers

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

5-1-3 Les collaborateurs

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

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

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

- L'identification des besoins en formation ;
- Un relevé des compétences ;
- Les besoins des salariés qui demandent une formation ;
- Les besoins émanant des nécessités des services ;

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

5-1-5 Les conseils extérieurs

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

5-2 Les enjeux de l'évaluation du personnel

« L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on évalue pas pour évaluer »²¹

L'évaluation intéresse à la fois l'entreprise, la direction ressource humaine, le salarié et le manager. et la finalité de l'évaluation varie selon l'acteur.

5-2-1 Pour l'entreprise

Les informations issues de l'évaluation permettent à l'entreprise d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, et garantir une bonne gestion des équipes et assurer le développement de tous les niveaux hiérarchiques, et « garantir la confiance aux clients (clients) et aux actionnaires »²²

5-2-2 Pour la direction des ressources humaines

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

5-2-3 Pour le salarié

Selon Jean-pascal lapra : l'évaluation du personnel elle permet d'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.²³

5-2-4 Pour Les managers

Pour le manager l'évaluation du personnel permet de piloter de la gestion des ressources humaine et les compétences et les performances au niveau de l'ensemble de l'entreprise et au niveau de ses diverses unités.

L'évaluation permet au manager de faire un diagnostic pour son équipe, et à travers ce diagnostic le manager pourra :

- 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 ;

²¹ Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002, P448.

²² Idem, P449.

²³ Jean-pascal lapra, Op.cit. , P39.

- Fixation de nouveaux objectifs ;
- La reconnaissance et la valorisation des compétences ;
- Pronostiquer le potentiel des collaborateurs.

Section 6:La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre

6-1 la définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation

6-1-1La 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. »²⁴, 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.

6-1-2 Le chargé de l'évaluation du personnel

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

6-1-3 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.

6-1-4 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.

²⁴ Marie Tresanini, Op.cit., P175.

6-1-5 La période de l'évaluation du personnel

La périodicité des entretiens est fixé comme un rituel annule et généralement regroupé sur une période d'un mois, dont l'évaluation regroupe les deux exercices : l'évaluation et la fixation des objectifs, et certaine entreprise préfère les séparer et faire l'évaluation chaque six mois.

6-1-6 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 ...

6-2 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 :

6-2-1 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 renvois à la déférence des fonctions remplit par les collaborateurs.

6-2-2 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 post qu'il occupe et ressortir la valeur de sa contribution dans la réalisation des objectifs préalablement fixés.

6-2-3 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 système classique de l'évaluation du collaborateur par son hiérarchique,..... »²⁵, ici l'évaluateur a deux possibilité 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 faisant obligation aux

²⁵ Marie Tresanini, Op.cit., P166.

hiérarchiques de la fonction publique de remplacer la notation qui a prévalu pendant des lustres par un entretien dit « d'évaluation » ou « d'appréciation ». »²⁶

- Soit apprécier son collaborateur selon des critères bien déterminés.

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

6-2-3-1 La notation

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

6-2-3-2 La notation basée sur un système binaire

6-2-3-2-1 Au niveau de la performance

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

Tableau n°03 : le système de notation

Faible	moyen	Bon	Très bon
Insuffisant	normal	Satisfaisant	Excellent
Point à améliorer	Critère satisfaisant	Points forts	Points très forts

Source : Marie Tresanini, Op.cit. , P 172.

6-2-3-2-2 Au niveau de la compétence

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

6-3 Les difficultés de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel rencontre plusieurs difficultés à savoir :

6-3-1 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.

²⁶ Marie Tresanini, Op.cit., P160.

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 devine difficile d'harmoniser les divergences d'opinions entre les évaluateurs et de pondérer cet ensemble de jugements. »²⁷

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.

6-3-2 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 que une seule méthode d'évaluation ne peut pas répondre à tous les objectifs d'évaluation.

6-3-3 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 accompagnée d'un changement des critères d'évaluation, donc il est important de réviser les critères d'évaluation régulièrement.

6-3-4 L'erreur de tendance centrale

C'est le fait 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.

²⁷Ouarek Leila, Ait AoudiaFahima, mémoire de magister : « les techniques d'évaluation et d'appréciation du personnel », université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2004, P71.

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 fournit des informations fiables qui doivent être bien exploitées pour faciliter 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 choisis en fonction des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise.

CHAPITRE 2 :
*L'exploitation des résultats de
l'évaluation du personnel dans la
gestion des carrières*

Introduction

Pour assurer sa croissance et développer sa compétitivité l'entreprise doit mettre en place une politique de gestion de carrière, dans l'objectif de l'utilisation optimale de son capital humain et pour éviter le gaspillage des éléments compétents.

Le service ressources humaines se charge de recrutement, fidélisation, motivation et développement des compétences de ses salariés au service de l'entreprise et en fonction du plan stratégique de l'organisation ce qui renforce sa pérennité.

Ce chapitre va être consacré à élucider la notion de la gestion des carrières, nous allons traiter ses caractéristiques, ses objectifs, ses outils et ses acteurs et bien sur comment sont exploités les résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières.

Section 01 : Définitions et approches théoriques de la gestion des carrières

1-1 Définitions

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

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

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

La carrières est une série de missions étendues sur la totalité de notre vie au travail ,son tracé unique et son architecture sont rarement déterminé à l'avance. Chacune des missions successive doit être choisi pour nous permettre de construire sur nos point fort, pour maîtriser et consolider d'autre, pour nous préparer à la prochaine étape .chaque expérience professionnelle entre donc dans une dynamique ascendante, mais cette montée n'est pas une ligne droite. Et l'objectif essentiel est atteindre le sommet et se réalisé pleinement.

la gestion des carrières c'est l'ensemble d'activité entreprise par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel ; en dedans au en d'hors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement ,compte tenu de ses attitudes et de ses qualifications.

¹Jean-Marie Peretti, Op.cit., P78.

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

1-2 Les principales approches théoriques pourtant sur la gestion des carrières

1-2-1 L'approche traditionnelle

« La conception de la carrière a été souvent liée à une promotion verticale gouverné par les règles de l'organisation dans laquelle la carrière se développe (Adamson, Doherty, & Viney 1998) »³

Cette approche appelé aussi approche organisationnelle ou encore « carrière bureaucratique » (selon Kanter, 1989) dont la carrière est une route à suivre selon l'emploi interne de l'entreprise, ou on peut aussi la considérer comme une promesse aux salariés de leur garantir un emploi à vie en contrepartie de leur fidélité à l'entreprise.

1-2-2 Les nouvelles approches de la carrière

Appelé aussi carrière nomade ou carrière sans frontière qui repose sur une nouvelle forme de promotion et rend l'individu acteur de sa carrière et le libère de toutes les contraintes de l'entreprise.

Cette nouvelle carrière se caractérise par la multiplication des formes de promotion non verticale qui ont accompagné la nouvelle structure des organisations et l'augmentation de la mobilité interne des entreprises parce que les opportunités d'élargissement des compétences sont devenues la priorité des employés et que les promesses de carrières ne sont plus suffisantes.

Même avec l'apparition de la nouvelle approche, l'ancienne approche n'a pas totalement disparu parce que les individus n'ont pas les compétences requises pour gérer eux même leurs carrières.

Section 2 : L'importance, les caractéristiques et les objectifs de la gestion des carrières

2-1 l'importance de la gestion des carrières

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

2-1-1 Pour l'entreprise

La gestion des carrières permet aux entreprises de :

³ Giraud Laurent et al, « les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité? », Marrakech, 2011, P2.

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

2-1-2 Pour le salarié

La gestion de carrières lui permet de :

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

2-2 Les caractéristiques de la gestion des carrières

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

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

2-2-2 Les caractéristiques organisationnelles contiennent notamment :

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

2-2-3 Les caractéristiques de l'environnement

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

2-3 Les objectifs de la gestion des carrières

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

- Pour l'entreprise dans le court terme l'objectif de gestion des carrières est : garantir que les postes soient pourvus au niveau approprié, toujours et partout à l'entreprise.
- Pour l'entreprise dans le long terme l'objectif de gestion des carrières est : créer et conserver la réserve de talents la meilleure possible, qui permette d'anticiper les défis du futur – que l'on soupçonne quelques fois même pas – et d'y répondre.
- Pour les personnes impliquées l'objectif de gestion des carrières est : offrir des opportunités d'évolution par un développement continu, à la fois personnel et professionnel, de sorte que chacun puisse réaliser son potentiel à sa propre vitesse. »⁴

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

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

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

Section 3 : Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

3-1 Les acteurs de la gestion des carrières

3-1-1 Le salarié

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

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

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

3-1-2 La direction des ressources humaines

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

3-1-3 Le responsable hiérarchique

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

3-1-4 Les acteurs périphériques

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

3-2 Les outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières se fait à l'aide d'outils et méthodes spécifiques internes ou externes à l'entreprise :

3-2-1 L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation permet d'apprécier les efforts des salariés et leur fixer des objectifs pour la période suivante, c'est l'occasion aussi d'évoquer les sujets de la carrière et les évolutions professionnelles et de mesurer l'écart entre l'attendu et le réalisé et les difficultés rencontrées lors de la réalisation de la mission.

3-2-2 Les cartes de métier

Les cartes de métier sont des cartes qui décrivent les compétences requises pour chaque emploi, et elle permet de donner une idée sur les conditions d'accès aux différents postes en termes de compétences et de déterminer les zones de mobilité dans l'entreprise et les cheminements possibles.

3-2-3 La bourse d'emploi

Les bourses d'emploi sont des supports (papier/électronique) qu'utilise l'entreprise pour informer ses salariés des postes à pourvoir (les affichages, le journal interne, intranet...) avec un descriptif détaillé des postes et les indications nécessaires pour postuler.

3-2-4 Les cellules d'orientation

Les cellules d'orientation ont pour mission de guider les salariés et de les accompagner dans leurs carrières comme : les choix professionnels, et l'élaboration du projet professionnel.

3-2-5 Les cellules de reconversion

Les cellules de reconversion sont destinées à accompagner le salarié dans le cas où l'emploi est menacé à cause d'une restructuration ou la mise en place d'un plan social pour l'acquisition de nouvelle compétence pour qu'il soit reclassé à l'intérieur de l'entreprise, ou pour retrouver un emploi en dehors de l'entreprise.

3-2-6 Les organigrammes de remplacement

Les organismes de remplacement sont des organigrammes virtuels qui visent à identifier les futures remplaçants pour faire face aux départs inattendu d'autre salariés, en les formant et les préparant à leurs éventuelle évolution.

3-2-7 les Référentiels des compétences :

Le référentiel de compétence détermine les compétences requises pour chaque poste.

3-2-8 les Bilans des compétences

Le bilan des compétences permet au salarié d'analyser les compétences professionnelles et personnelles afin de déterminer un projet professionnel ou un projet de formation.

3-2-9 Outplacement

L'outplacement c'est l'aide donnée au salarié partant pour retrouver une situation professionnelle dans un autre établissement, c'est une démarche volontaire qui se fait sur l'initiative de l'entreprise.

3-2-10 Le coaching

Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne dans la vie professionnelle pour l'assisté dans la réalisation des activités de son projet professionnel.

3-2-11 La formation

La formation permet au salarié de développer ses compétences pour améliorer ses performances et son employabilité.

Il existe beaucoup d'autres outils comme :

- L'évaluation des compétences ;
- L'évaluation 360°.

Section 4 : Les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière

4-1 les composantes de la carrière

4-1-1 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 subies toute au long de la vie. Choisir la profession puis la branche en s'inspirant des expériences fortes, ou bien influencé par les parents ou l'entourage et des fois on fait le choix selon le domaine où on est doué ou selon ce que l'on aime.

4-1-2 La durée

« La carrière est une opération étalée dans le tempsCommence quand on quitte l'école et finit quand on part en retraite... »⁵.

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

4-1-3 La continuité

La carrière peut être considérée comme un investissement de longues années d'apprentissage pour arriver à son objectif mais il y a des gens qui décident d'entamer avec succès une seconde carrière au milieu de leur première carrière «... les plus doués peuvent même mener deux ou trois carrières de front... »⁶

4-1-4 La spécialisation

La spécialisation est une suite de chemins 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 attirances.

« 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 la même

⁵ Alain Duke, Daniel Boulanger, Op. Cite., P52.

⁶Idem, P54.

boulot ou rester pris au piège ... »⁷ s'a leurs permet d'acquière une connaissance plus approfondie dans leurs domaine.

4-1-5 La progression

La progression dans la carrière est de passer d'une étape à une étape plus élevée en passent 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 connaitre 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 »⁸

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.

4-1-6 La flexibilité

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

4-2 Les facteurs de réussite d'une carrière

4-2-1 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.

⁷ Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit., P56.

⁸ Idem, P58.

4-2-2 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 indicateurs 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 déférents points, mais aussi il doit connaitre 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.

Tableau n°04 : Les deux alternatives extrêmes dans l'approche de gestion de carrière de l'entreprise Michelin :

<p>Recruté une personnalité Recruté pour toute une carrière Organisation de grande taille et multidisciplinaire Mobilité internationale Développement de compétences basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation permanente • Succession de nouveaux défis • Mobilité inter-métiers • Parcours de carrières organisées • Une fonction de gestion de carrière <p>Une culture d'entreprise forte et cohérente. « devine ce que tu es »</p>	<p>Recruter des compétences Recruter pour un poste Petite structure Personnel locale pas d'échanges Développement des compétences basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation spécifique, ciblé. • Progression dans le même métier • Aptitude exportable • Succession des postes d'un employeur à un autre • La hiérarchie décide seule <p>Aucune fidélité à l'entreprise « fais ce que tu sais »</p>
--	---

Source : Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit. P85.

4-2-3 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...

4-2-4 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.

4-2-5 Le potentiel

Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future d'un employé basées 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 prise en se basant uniquement sur des faits et résultats réalisé.

« Consciemment ou non, toute entreprise utilise des estimations du potentiel lorsque elle décide de promotion ou de mouvement.....tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire a aidé chaque employé à réaliser tout son potentiel. »⁹.

4-2-6 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 regardé dans la glace et révisé notre jugement. »¹⁰ 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 à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte.

4-3 Les ancrs de carrières selon Schein

4-3-1 Autonomie et indépendance

« Si votre ancre de carrière est l'autonomie et l'indépendance, ce que vous abandonnez pas est l'opportunité de définir votre propre travail à votre propre façon... »¹¹

⁹ Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit., P88.

¹⁰ Idem, P90.

¹¹ Catherine Voynnet-Fourboul, « carrière et mobilité », Paris, P53.

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.

4-3-2 Sécurité et stabilité

« Si votre ancre de carrière est la sécurité et la stabilité, ce que vous n'abandonnez pas est la sécurité d'emploi ou votre poste dans une organisation... »¹².

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.

4-3-3 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... »¹³.

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.

4-3-4 Service à une cause

« Si votre ancre de carrière est le service à une cause, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de développer des travaux qui soient conformes à des valeurs comme de rendre le monde meilleur, plus agréable à vivre, en résolvant des problèmes de l'environnementaux... »¹⁴.

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.

4-3-5 Défi pur

« Si votre ancre de carrière est le défi pur, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de travailler sur des problèmes insolubles... »¹⁵.

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 leur permet de gagner sur l'impossible.

4-3-6 Style de vie

« Si votre ancre de carrière est le style de vie, ce que vous n'abandonnez pas est une situation qui vous permette un équilibre et l'intégration de vos besoins personnels, vos besoins familiaux et les nécessités de votre carrière »¹⁶.

¹² Catherine Voynnet-Fourboul, Op.cit., P53.

¹³ Idem, P54.

¹⁴ Idem, P 54.

¹⁵ Idem, P 55.

Ce genre de personne identifié le succès au-delà du succès professionnel car ils intègrent tous les secteurs majeurs de leurs vie dans l'identification de la réussite (le lieu de travail, la situation familiale...).

Section 5 : Les phases de la gestion de carrière et la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières

5-1 Les phases de la gestion des carrières

On 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 quinquagénaires et que tout au long de la vie professionnel les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise change.

5-1-1 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 inévitable »¹⁷.
- « Se voir guider et conseiller dans sa relation au sens large, avec son employeur. »¹⁸ 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.

¹⁶ Catherine Voynnet-Fourboul, Op.cit., P55.

¹⁷ Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit. P 66.

¹⁸ Idem, P 67.

5-1-2 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 complémentaires, et différentes pour les bien maîtriser et prendre d'avantage 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 confronté à de nouveaux défis qui élargissent son horizon et augmentent son expérience.

C'est à cette phase là que l'employé commence à penser 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 côté l'entreprise crée toutes les conditions de réussite pour que le salarié acquise 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 profil et les compétences sont confirmées, et le potentiel est solidement estimé à travers les tests d'évaluation.

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

5-1-3 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 management plus général où il va vivre de nouvelles expériences différentes 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 d'expérience différente 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.

5-1-4 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 talents.

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

Voir l'annexe n°: 01

5-2 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 prise la plus part des décisions qui concernent la carrière comme : la promotion, la mobilité, la formation...

Exemple : si un employé réalise de bons résultats par apport aux les 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 fixé 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 leurs permettre d'atteindre leurs objectifs et de progresser dans leurs carrières et occupé les postes qu'il désire.

Section 6 : Les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières

6-1 les modalités de la gestion des carrières

L'activité de gestion de carrière suit directement l'activité de l'évaluation du personnel, car elle permet le déclenchement des décisions de gestion de carrière.

L'évaluation du personnel permet de découvrir si le salarié a besoin de nouvelles compétences et connaissances à travers les résultats obtenus pour améliorer son rendement et sa productivité mais aussi pour lui permettre d'évoluer hiérarchiquement à des postes plus élevés.

6-1-1 La mobilité professionnelle

6-1-1-1 Définition de la mobilité

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

6-1-1-2 Les formes de mobilité

Il existe deux types de mobilité

6-1-1-2-1 La mobilité externe

La mobilité externe se représente sous forme de :

A- 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.

B – le licenciement pour cause économique

Si l'entreprise approuve des difficultés économiques qui empêche son fonctionnement normal, l'entreprise peut faire recourir à un licenciement à condition qu'il soit justifié par des preuves d'existence de difficulté de fonctionnement.

C – la fin du contrat à durée déterminé

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.

D – l'outplacement

L'outplacement c'est une forme d'aide accordée à l'employé qui remplit certains conditions dans le cadre de son départ pour l'aider à retrouver un nouveau travail.

E – 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.

6-1-1-2-2 – la mobilité interne

« C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité.

Ce changement peut être de deux types :

- La mobilité volontaire : la volonté de l'agent a changé son environnement, la réussite à un concours, etc...
- La mobilité non volontaire : c'est une mobilité suite à une réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale... »¹⁹.

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

A- Les formes de mobilité interne

A-1 Mobilité verticale

« Changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur »²⁰.

C'est le changement d'emploi vers le haut de la hiérarchie avec plus de responsabilité que l'emploi précédent.

A-2 Mobilité horizontale

C'est le changement d'emploi avec le maintien de même niveau de responsabilité.

A-3 Mobilité géographique

C'est un changement de lieux (ville, région, pays) de travail, ce type de mobilité influence la vie personnelle de l'employé.

A-4 Mobilité fonctionnelle

C'est un changement de métier ou de fonction qui donne l'occasion aux salariés d'apprendre de nouvelles compétences.

Voire l'annexe n°: 02

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

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

6-1-2 La promotion professionnelle

6-1-2-1 Définition

C'est une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise, c'est une progression à un poste avec plus de responsabilité et avec un avantage de rémunération et des conditions de travail.

¹⁹ Julie Araneder et all, « la mobilité interne », édition : terres des hommes, Paris, 2003, P 04.

²⁰ Idem, P04.

C'est une évolution favorable qui concerne la fonction, le niveau hiérarchique, et même la rémunération, c'est-à-dire la promotion est un changement de responsabilité et de salaire, et de fonction.

6-1-2-2 Les types de promotion professionnelle

En distingue deux types de promotion du personnel à savoir :

A- La promotion « coup par coup »

La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des employés possède les compétences requises pour occuper ce poste.

B- La promotion organisée

Ce type de promotion comporte quatre formes de promotion

B-1 La promotion dans la catégorie

Un changement de poste, de coefficients et amélioration de qualifications.

B-2 La promotion de catégorie

C'est un changement de la catégorie à une autre catégorie d'emplois, qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise, elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité, comme l'accession de la maîtrise à l'encadrement.

B-3 La promotion de salaire

C'est une promotion qui s'inscrit dans le cadre de l'individualisation de la rémunération.

B-4 La promotion collective

C'est une promotion qui touche tous les salariés d'un même groupe de travail par exemple :

- Les salariés qui ont les mêmes qualifications ;
- L'ensemble des salariés d'un même établissement.

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

A- L'ancienneté

L'ancienneté d'un salarié signifie son expérience et une grande capitalisation des compétences pratique et théorique et relationnelle.

B- Le mérite

Le mérite d'une promotion s'explique par les résultats obtenus et le comportement observé et l'existence d'un fort potentiel.

C- Le changement de fonction

Le changement de fonction révèle une capitalisation des compétences et des connaissances varié 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 leurs permettre de bénéficier d'un titre plus grand que le premier.

F- La formation

La formation permet d'acquérir des compétences et des connaissances, ainsi que l'amélioration des comportements et des attitudes, et une adaptabilité plus conforme à l'occupation d'un poste supérieur.

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

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

6-1-2-4-1 Pour l'entreprise

Le programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expérience nécessaires pour l'occupation des postes stratégiques ce qui génère une véritable implication de salarié dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le système de promotion mis en valeurs le potentiel des salariés en leurs donnons l'occasion d'accéder à un poste plus élevé et cela les motivent à améliorer la qualité des services fournis, et au même temps ce système permet à l'entreprise d'éviter des coûts liés au recrutement vu que la compétence est déjà disponible à l'intérieur de l'entreprise.

6-1-2-4-2 Pour le salarié

Le système de promotion touche directement la motivation de salarié et déclenche des sentiments positifs envers son travail, car le personnel sait très bien qu'il sera promu lorsqu'il fait des efforts et s'adonne véritablement au travail.

Le système de promotion implique un bon suivi de la carrière du personnel et cela conduit à déceler les plus méritant et a les avancer, en leurs donnant plus de tâche et de responsabilités et aussi on leurs améliorant les conditions de travail.

La promotion élargi les compétences et les connaissances de l'agent promu et participe au renforcement de l'estime, de la considération auxquelles s'attend le personnel.

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

Pour élaborer un système de gestion de promotion il est important de mener une démarche d'évaluation de personnel qui aidera à dégager les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les compétences requise qui doit acquérir pour avoir l'accès à des fonctions nouvelles mieux adapter à ses possibilités.

La promotion du personnel est le résultat de bon suivi et de l'évolution des carrières des collaborateurs grâce à l'évaluation du personnel, et vu l'importance de la décision de promotion les résultats de l'évaluation doivent être fiables pour qu'ils soient bien exploités.

6-1-3-L'orientation professionnelle

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

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

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

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

A-Les outils de diagnostic individuel

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

- Les outils d'évaluation externe : ou l'orienté se situe dans une population de référence.
- Les outils de diagnostic mis en œuvre par l'intéressé : cet outil vise une connaissance personnelle, et une vérification des apprentissages pour préparer l'identification d'objectifs de carrière.

²¹ www.e-rh.org

B-Les outils d'élaboration de projet professionnel

Ces outils visent à aider le salarié dans l'identification d'une stratégie de planification de son projet professionnel dans une optique de développement personnel.

C-Les supports d'information sur les métiers

Il vise à identifier les connaissances et les compétences requises, et les formations nécessaires pour maîtriser un métier.

D-Les outils de formation

Leurs objectifs est le développement personnel et le développement des compétences et l'élargissement des connaissances.

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

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

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

Conclusion

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

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

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

Chapitre 03 :
*Evaluation du personnel et gestion
des carrières au sein
de l'entreprise confection Numidia*

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 pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise confection Numidia à travers la réalisation d'une enquête par questionnaire permettant de cerner les pratiques de l'évaluation et la gestion des carrières, Puis on va analyser les résultats de l'enquête.

D'abord on va présenter les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières en Algérie, ensuite on va représenter l'entreprise enquêtée et les principaux résultats de l'enquête.

Section 01 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières dans l'entreprise Algérienne :

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.

La norme Iso 9001 et le code de travail et le système de management adopté exige aux entreprises algériennes l'application des procédures de gestion des ressources humaines comme l'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

Le monde professionnel est bien organisé en Algérie ce qui explique le respect des entreprises pour ces lois et l'application des procédures de l'évaluation du personnel et de la gestion des carrières.

Dans le secteur public Algérien les principaux éléments de la gestion des carrières qui existent sont : les promotions et les avancements d'échelon et les formations qui sont des éléments de grande nécessité, Et pour la mobilité la législation Algérienne la considère comme un droit.

Malheureusement certaines entreprises publiques algériennes appliquent ses procédures pour être conformes à la réglementation et non pas pour le développement de ses salariés

Section 02 :Le cas pratique au niveau de l'entreprise confection Numidia :

2-1 Méthodologies de l'enquête et présentation de l'échantillon

Pour cerner les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au niveau de l'entreprise confection Numidia nous avons opté pour une étude empirique par enquête qualitative.

2-1-1 Les motifs du choix de l'entreprise confection Numidia

Le choix de l'entreprise confection Numidia est motivé par le fait qu'elle est parmi les premières entreprises qu'ont adopté les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières à la wilaya de Tizi Ouzou, et notre choix se justifie aussi par des raisons de proximité.

2-1-2 Méthodologie et techniques d'investigations

En plus de l'étude de la documentation (ouvrages, mémoires, revus, articles, documentation de l'entreprise) nous avons privilégié un outil empirique très utilisé dans les études en sciences sociales qui est le questionnaire qui nous a permis d'appréhender la réalité du terrain. Le questionnaire porte des questions sur l'identité des cadres, et le système d'évaluation et la gestion des carrières, et sur l'influence de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières, et ces questions sont de type questions fermées et questions ouvertes.

Voire l'annexe n°:05

2-1-3 La représentation de l'échantillon

Notre enquête a ciblé la totalité des cadres pour ne pas faire une différence d'âge ou de sexe, Le choix de la population des cadres est justifié par le fait que les cadres sont concernés par l'évaluation : d'un côté ils font l'évaluation de leurs subalternes et de l'autre côté ils sont évalués par leur hiérarchie.

2-2 la présentation générale de l'entreprise confection Numidia

L'unité confection Numidia relevant du groupe GETEX, son activité est la confection, se situe à Saïd Amirouche, route d'Alger /Tizi-Ouzou. Elle emploie 136 personnes (en 2018) avec un capital de : 594 740 000 ,00 DA.

Voici quelques indicateurs en million de DA sur la situation financière et économique de la confection Numidia durant les années : 2014 ,2015 ,2016

indicateur	2014	2015	2016
Chiffre d'affaire	187	589	364
Valeur ajoutée	72	163	99
Créance client	129	322	237
endettement	265	251	130
Investissement net	238	275	255
Actif net	138	800	642
Résultat net	16	42	2

Source : Données de l'entreprise en 2018.

Voici quelques données sur les effectifs de la confection Numidia durant les années 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

C.S.P	2014	2015	2016	2017	2018
Cadre dirigeant	01	01	01	01	01
Cadre supérieurs	00	00	00	01	01
Cadre d'application	06	08	08	08	09
Agent de maîtrise	15	23	25	19	21
Agent d'exécution	85	153	96	128	104
total	107	184	130	157	136

Source : Donnée de l'entreprise en 2018.

2-2-1 Les produits de la confection Numidia

La confection Numidia fabrique quatre gammes de produits :

- La première gamme est les vêtements professionnels, dans cette gamme l'entreprise propose les produits suivant :

Combinaison ,parka ,treillis ,costume de travail ,tenus de sécurité ,Gillet ,tenues restauration ,tenus réception ,blouse ,tablier ,écussons brodés.

- La deuxième gamme est les tenus institutionnels, et dans cette gamme les produits proposés sont :

Tenus d'intervention DGSN, combinaison PJ, tenus douanes, treillis protection civile, patrole cote DGSN, parka DGSN, tenus MDN, tenus ministère de la justice, écussons brodés.

- La troisième gamme est celle des vêtements ville et les produits proposés sont :
Vêtement enfant, vêtement adulte, casquette.

- La quatrième gamme est celle des literies et dans cette gamme les produits proposés sont :

Draps, house, oreillet.

Les capacités de productions de la confection Numidia durant les années : 2014, 2015, 2016 sont :

Principaux produits	Unité de mesure	Capacité de production annuelle	production		
			2014	2015	2016
Tenus de travail	Article	110 000	37 951	101 740	62 720
Autres articles	Article	500	600	534	107

Source : Donnée de l'entreprise en 2018.

L'organigramme voir l'annexe n° :03

2-2-2 Le système d'appréciation de l'entreprise confection Numidia

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

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

2-2-2-1 Les objectifs de l'évaluation du personnel à la confection Numidia sont :

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

2-2-2-2 L'objet de l'appréciation

L'évaluation menée à la confection Numidia a pour objet d'apprécier les performances et les compétences et les potentiels de ses salariés.

2-2-2-3 Les chargés de l'évaluation

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

Voire l'annexe n° :04

2-2-2-4 La période et la durée de l'évaluation

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

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

2-2-3 La politique de gestion des carrières

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

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

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

2-2-4 La relation évaluation du personnel et la gestion des carrières

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

3- L'analyse des résultats de l'enquête :

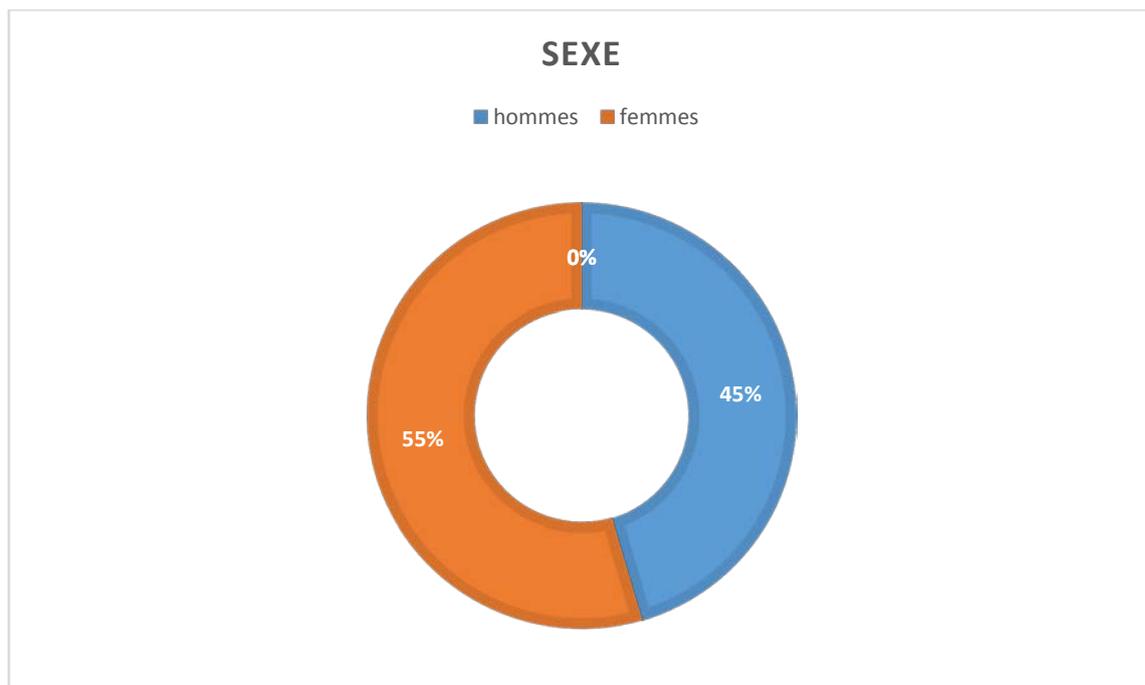
3-1 L'analyse des données sur l'identité des cadres

Pour analyser le questionnaire on a représenté les résultats des questions directes puis on a déduit et ressorti des éléments qui peuvent avoir des liens avec l'appréciation et la gestion des carrières.

Question 01 : le sexe ?

	Nombre	Taux
Hommes	05	45%
femmes	06	55%
total	11	100%

Source :réalisé par nous même



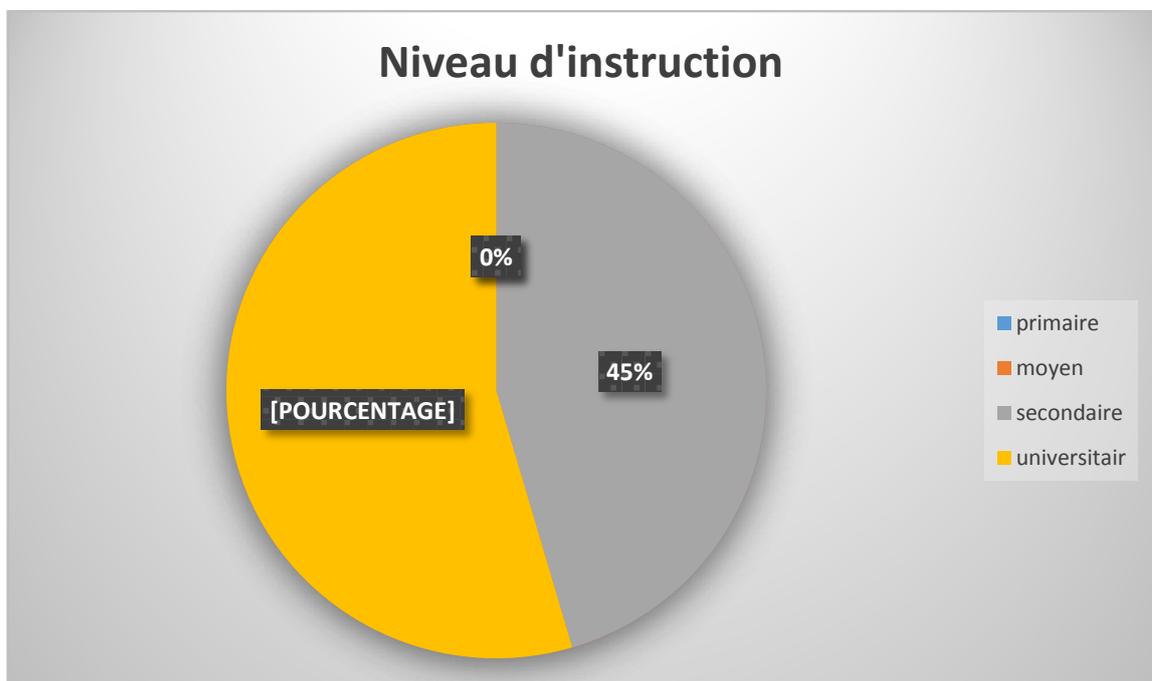
Source : réalisé par nous même

La population ciblée est la totalité des cadres (11), dont 5 cadres (45%) du sexe masculin avec un intervalle d'âge allant de 28 ans jusqu'à 43 ans et 6 cadres (55%) du sexe féminin avec un intervalle d'âge allant de 27 ans à 47 ans. On remarque que le nombre d'homme et de femmes sont presque à l'égalité.

Question 2 : Le niveau d'instruction des cadres ?

Source : réalisé par nous même

Niveau d'instruction	nombre	taux
Primaire	00	00%
Moyen	00	00%
secondaire	05	45%
universitaire	06	54%
Totale	11	100%



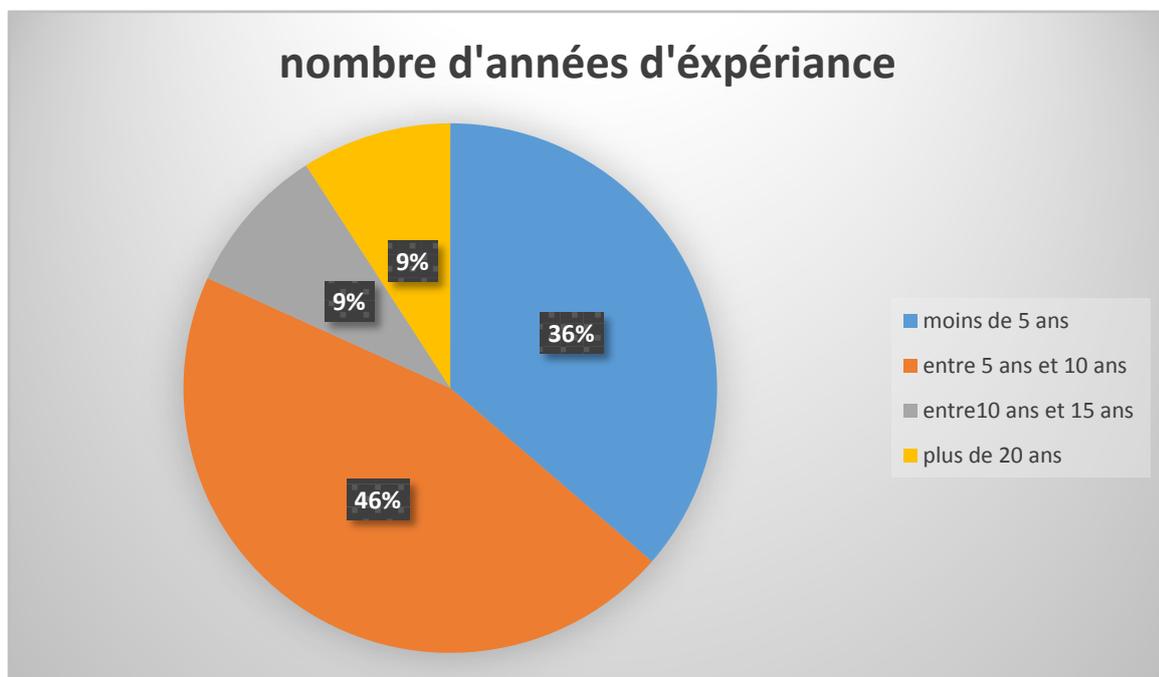
Source : réalisé par nous même

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

Question 03 : L'expérience professionnelle des cadres ?

Nombre d'année d'expérience	nombre	taux
Moins de 5 ans	04	36%
Entre 5 ans et 10 ans	05	46%
Entre 10 ans et 15 ans	01	09%
Plus de 20 ans	01	09%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

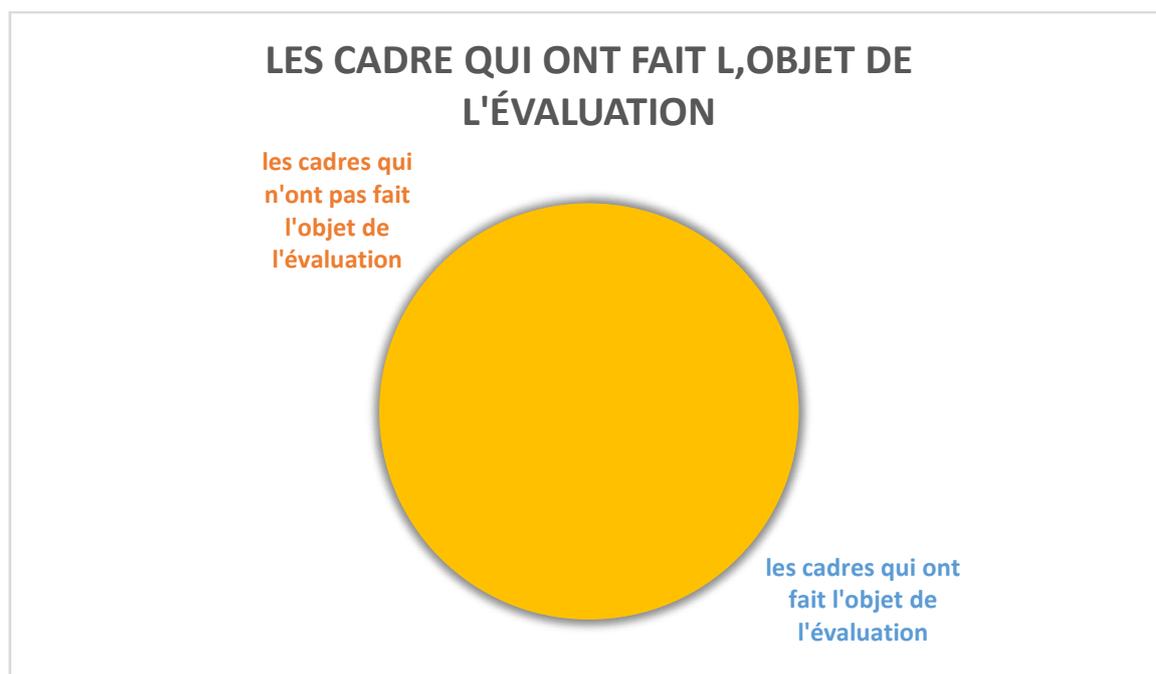
La plus part des cadres ont une expérience de moins de 10 ans et plus précisément 46% sont entre 5 ans et 10 ans et 36% ont une expérience moins de 5 ans et on constate une égalité des pourcentages (9%) pour les cadres entre 10 ans et 15 ans et ceux de plus de 20 ans.

3-2 L'analyse des données sur le système d'évaluation et la gestion des carrières à l'entreprise confection Numidia

Question 04 :Avez-vous fait l'objet de l'évaluation lors de votre parcours professionnel à l'entreprise de confection Numidia ?

	nombre	taux
Cadres qui ont fait l'objet d'une évaluation	08	73%
Cadres qui n'ont pas fait l'objet de l'évaluation	03	27%
Totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

L'entreprise confection Numidia fait une évaluation de ses cadres une fois par an, on remarque que 73% de ces cadres ont fait l'objet d'une évaluation périodique déjà lors de leurs parcours à l'entreprise et 27% n'ont pas fait l'objet d'une évaluation parmi eux le directeur générale et les cadres qui ont fait l'objet d'une mobilité d'une autre filiale récemment.

Question 05 : A votre avis pour quoi votre entreprise a adopté la pratique de l'évaluation ?

Réponse n°01 : pour attendre les objectifs et avoir un bon rendement.

Réponse n°02 : pour faire une étude sur le niveau des performances des effectifs.

Réponse n°03 : pour mieux connaître les compétences de chaque élément.

Réponse n°04 : pour améliorer la qualité des produits.

Réponse n°05 : pour analyser les compétences des effectifs de l'entreprise.

Réponse n°06 : pour améliorer le rendements et bien gérer les effectifs.

Réponse n°07 : pour la bonne exécution des tâches et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Réponse n°08 : pour progresser et attendre une bonne rentabilité.

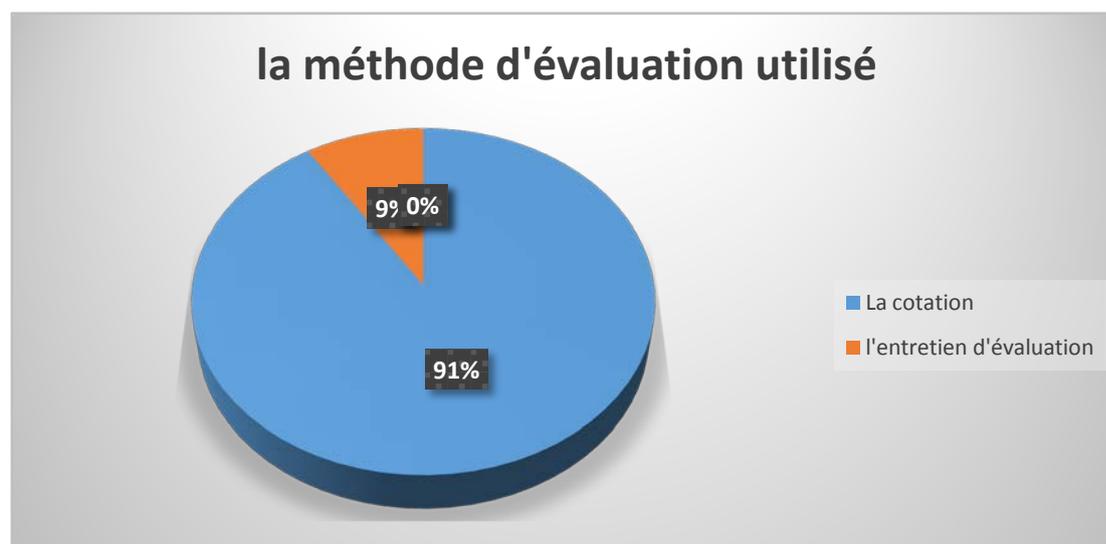
Réponse n°09 : pour bien gérer les effectifs et améliorer leurs compétences et performance.

Deux cadres ont ignoré la question.

Question 06 : Quelle est la méthode d'évaluation que vous utilisez ?

	nombre	taux
La cotation	10	91%
L'entretien d'évaluation	01	9%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



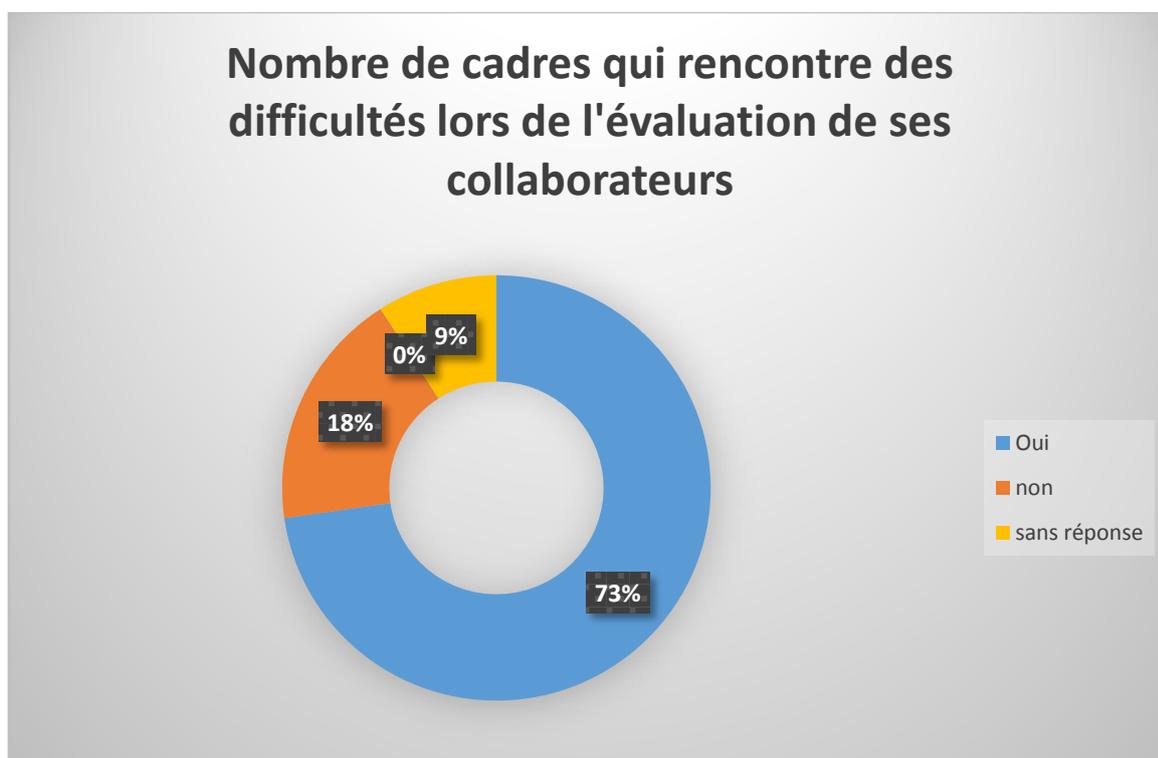
Source : réalisé par nous même

Tous les cadres utilisent la cotation pour évaluer leurs employés cependant le directeur général utilise l'entretien d'évaluation pour évaluer les cadres.

Question07 : est-ce que vous trouvé des difficultés lors de l'évaluation de vous collaborateurs ? Si oui lesquelles ?

	nombre	taux
Oui	08	72,72%
non	02	18,18%
Sans réponse	01	9,09%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

Le questionnaire a révélé que 73% des cadres rencontre des difficultés lors de l'évaluation de leurs collaborateurs, tandis que 18% n'ont pas de problème lors de l'évaluation de leurs personnels.

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

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

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

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

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

Réponse n°05 : améliorer les conditions de travail des salariés suite à leurs demandes lors de l'évaluation

Réponse n°06 : favoriser l'excellence par des primes.

Réponse n°07 : L'exploitation des résultats

Réponse n°08 : les critères de l'évaluation

Question 08 : Comment trouvez-vous les critères de l'évaluation du personnel ?

La qualité des critères	nombre	taux
objectif	06	55%
subjectif	02	18%
Sans réponse	03	27%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



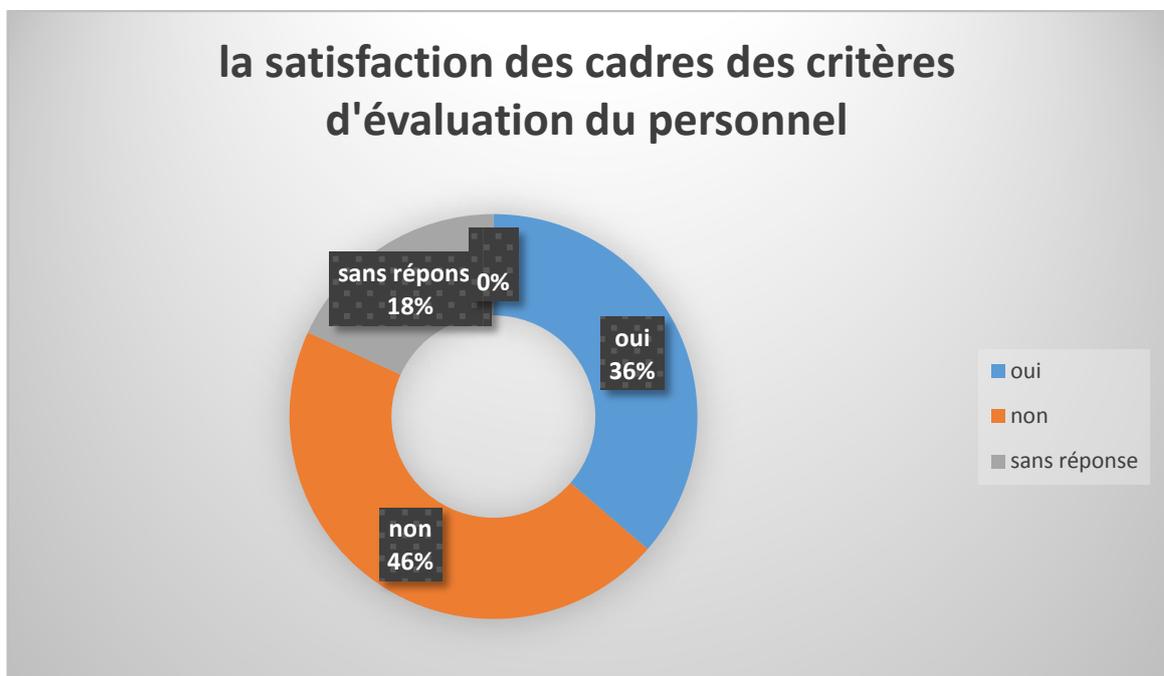
Source : réalisé par nous même

La plus part des cadres 55% pense que les critères de l'évaluation sont objectifs, et 18% pense que les critères sont subjectifs et 27% ont ignoré la question.

Question09 :est-ce que vous êtes satisfaits des critères de l'évaluation du personnel ?

	Nombre	taux
oui	04	36%
non	05	46%
Sans réponse	02	18%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



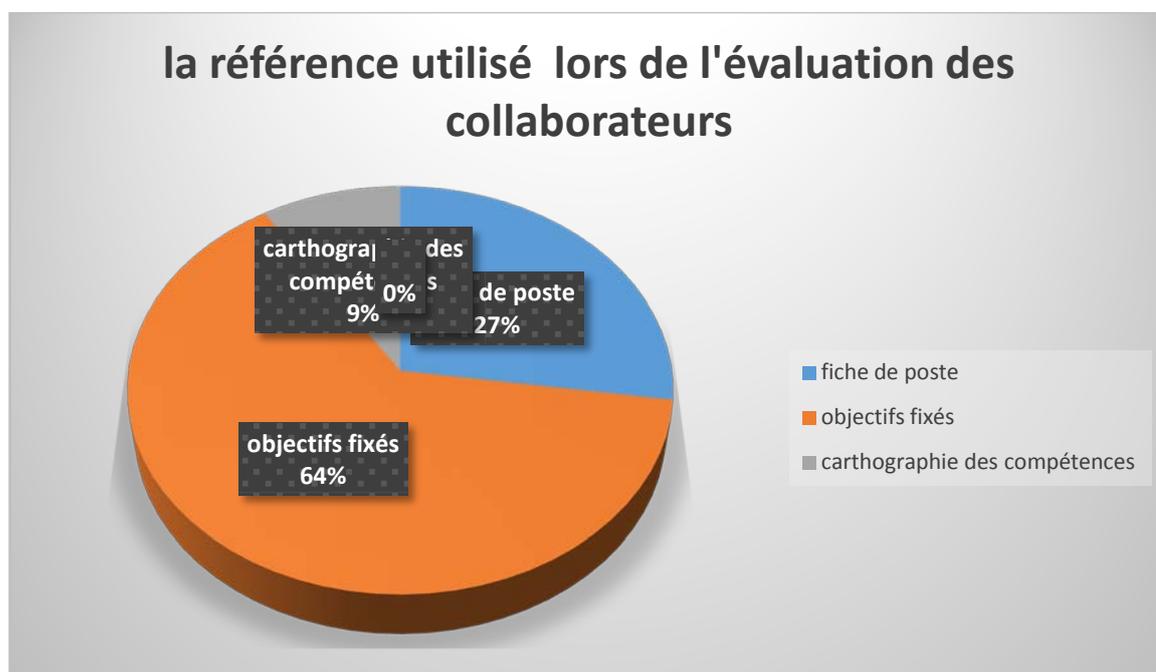
Source : réalisé par nous même

L'analyse des réponses nous a permis de comprendre que seulement 36% des cadres sont satisfaits des critères de l'évaluation du personnel, tandis que 46% des cadres ne sont pas satisfaits des critères de l'évaluation du personnel.

Question10 :Par apport à quelle référence vous évaluez vos collaborateurs ?

	Nombre	Taux
Fiche de poste	03	27%
Objectifs fixés	07	64%
Cartographie des compétences	01	9%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



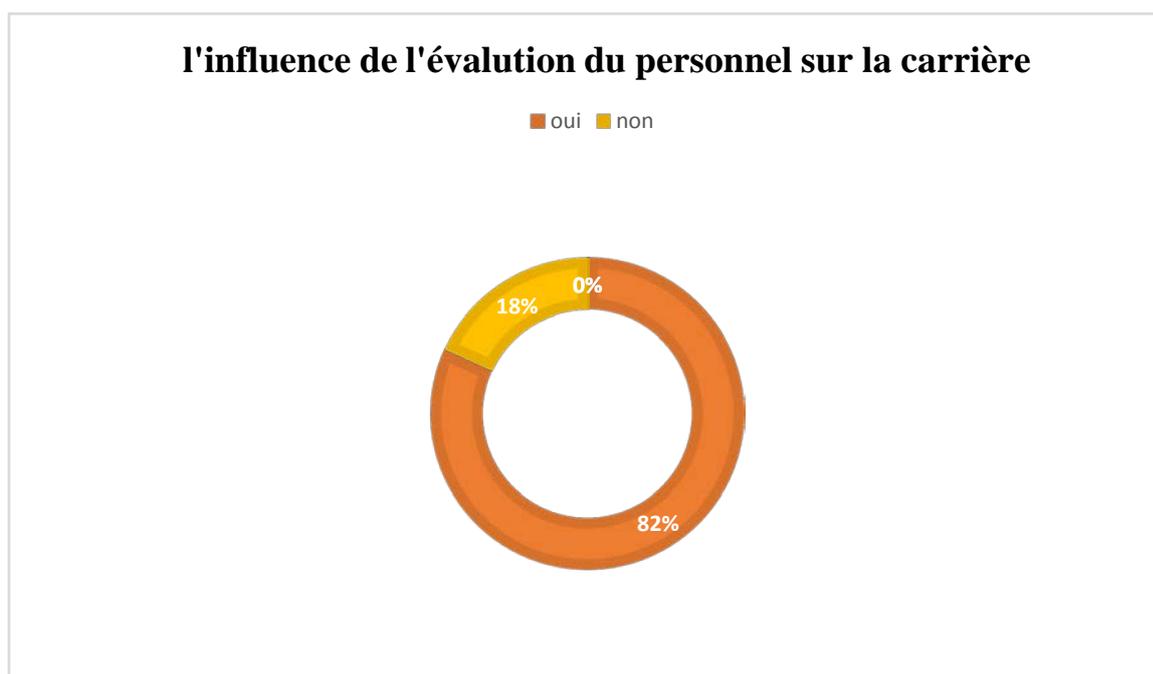
Source : réalisé par nous même

Cette figure nous montre que 64% des cadres utilise les objectifs fixés lors de l'évaluation précédente comme référence d'évaluation, et 27% des cadres utilisent la fiche de poste comme référence, et 9% des cadres préfèrent se référer à la cartographie des compétences lors de l'évaluation de leurs collaborateurs.

Question 11 : Est-ce que l'évaluation du personnel influence la carrière ? Si oui expliquez ?

	Nombre	taux
oui	09	82%
non	02	18%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

Cette figure nous donne une idée sur ce que pensent les cadres de la relation évaluation du personnel et carrière, on remarque que 82% voient qu'il y a une forte relation entre les deux thématiques ils ont justifié leurs réponse par le fait que les grandes décisions qui concerne la carrière sont prise après l'exploitation des résultats de l'évaluation, tandis que 18% des cadres pensent que les résultats de l'évaluation du personnel n'influencent pas la carrière ,ils ont justifié leurs répons par le fait que les résultat de l'évaluation sert à détecter les besoin en formation ,et en suit combler ses besoins pour un meilleur rendement.

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

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

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

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

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

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

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

Réponse n°07 : motive le salarié à combler ses insuffisance ;

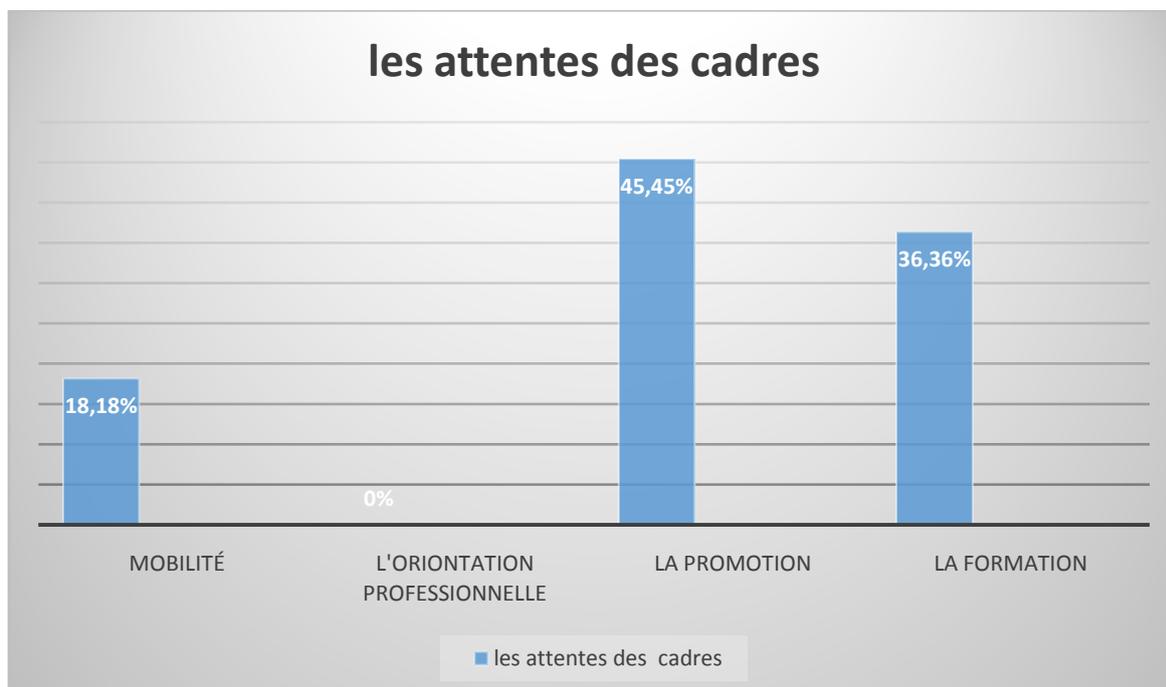
Réponse n°08 : encourage l'employé pour s'améliorer et atteindre leurs objectifs ;

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

Question 12 : Quelles sont vos attentes du système d'évaluation ?

Les attentes	nombre	taux
La mobilité	02	18%
L'orientation professionnelle	00	0%
La promotion	05	46%
La formation	04	36%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

A travers cette figure nous constatons que les attentes des cadres du système d'évaluation sont variées, 46% qui constitue la majorité des cadres, attend une promotion que ce soit sur le plan hiérarchique ou bien sur le plan financier, et en deuxième position vient la formation, donc un pourcentage important de 36% attend une formation pour renforcer ses compétences, en suit en troisième position 18% des cadres souhaite une mobilité, et pour l'orientation professionnelle aucun cadre n'est intéressé ce qui justifié le pourcentage de 00%.

Question 13 : Est-ce que vous êtes satisfait de l'exploitation des résultats de l'évaluation ?

La satisfaction des cadres	nombre	taux
Cadres satisfait	05	46%
Cadres non satisfait	04	36%
Sans réponses	02	18%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



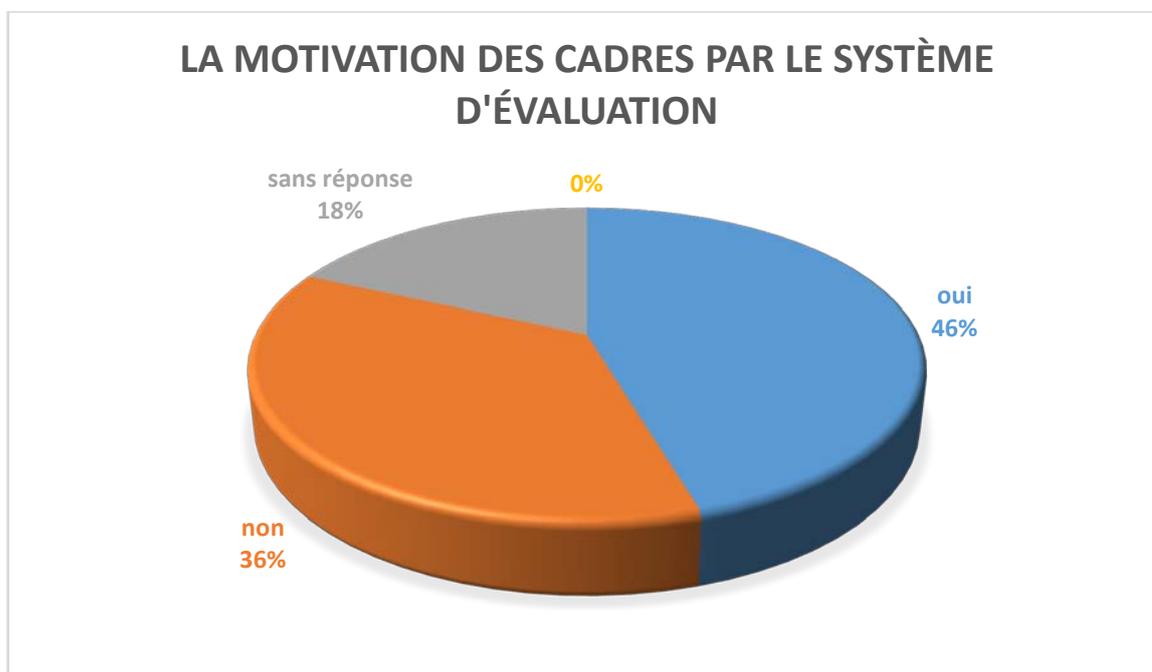
Source : réalisé par nous même

Cette figure montre ce que pense les cadres de l'exploitation des résultats de l'évaluation, la majorité soit 46% affiche sa satisfaction de l'exploitation des résultats tandis que 36% des cadres ne sont pas satisfait de la manière dont les résultats sont exploitée, cette réponse est justifié par le fait que ces cadres pensent qu'ils méritent une promotion, ou une formation ou une mobilité mais ils ne l'ont pas eu, et un pourcentage de 18% ont ignoré notre question.

Question 14 : Est-ce que le système d'évaluation motive les salariés ? Si oui expliquez ?

	Nombre	taux
Oui	05	46%
Non	04	36%
Sans réponse	02	18%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

Nous avons constaté que 46% des cadres pensent que Le système d'évaluation implanté à l'entreprise confection Numidia les motive tandis que 36% des cadres voient que le système d'évaluation ne les motive pas, parce qu'il n'a pas répondu à leurs attentes et 18% des cadres ont ignoré la question.

Les arguments avancés par les cadres sont :

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

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

Réponse n°03 : pour bien maîtriser le domaine.

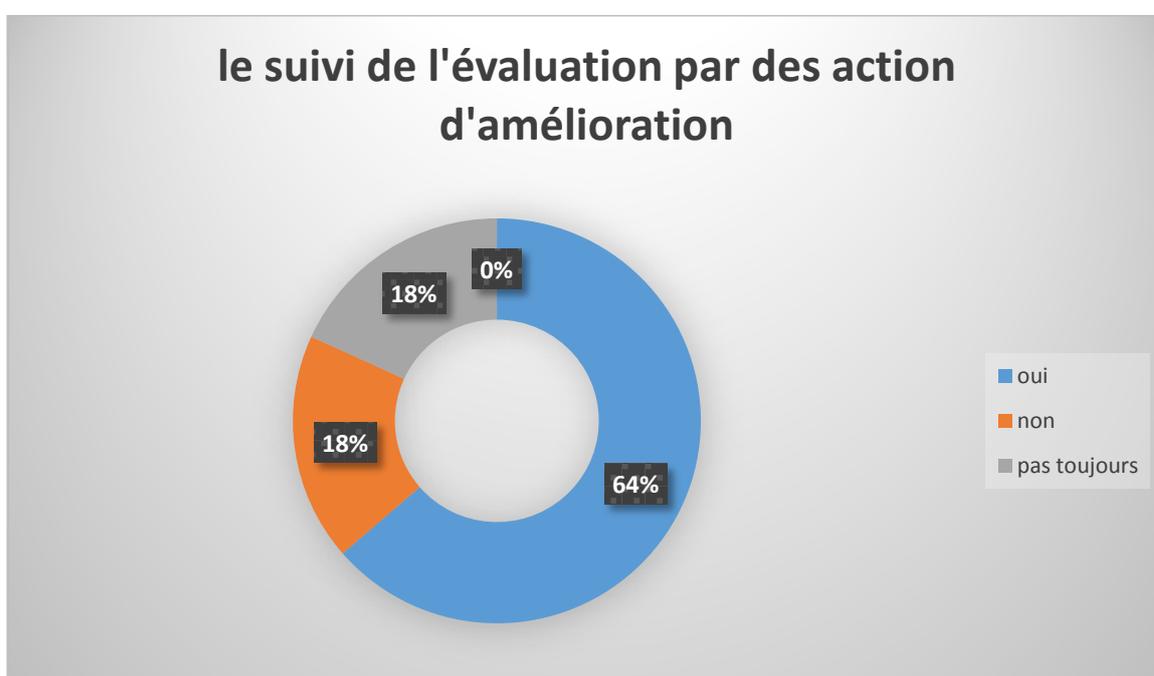
Réponse n°04 : parce qu'elle permet d'avoir une promotion.

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

Question 15 : Est-ce que le système de l'évaluation est suivi par des actions de formation pour améliorer les insuffisances révéler lors de l'évaluation ? Si oui, vous avez bénéficié de quel type de formation ?

	nombre	taux
oui	07	64
non	02	18%
Pas toujours	02	18%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

Cette figure révèle que la majorité des cadres soit(64%) trouve que l'évaluation du personnel au niveau de son entreprise est suivie par des actions qui améliorent les insuffisances révélées lors de l'évaluation, et 18% ont répondu par non parce qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation et 18% des cadres pense que l'évaluation est suivi par des actions d'amélioration mais pas toujours.

Quelle est le type de formations suivie ?

Réponse n°01 : excelle avancé.

Réponse n°02 : de type informatique.

Réponse n°03 : maintenance.

Réponse n°04 : comptabilité.

Réponse n°05 : agent temps et méthode.

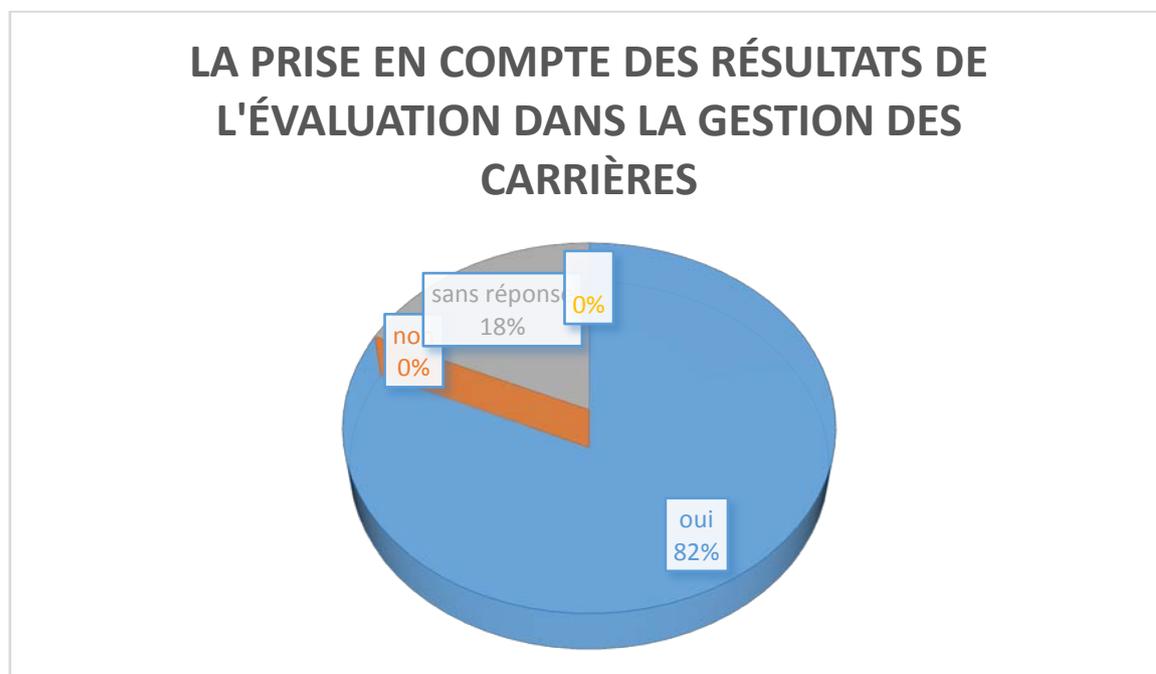
Réponse n°06 : de type informatique.

Réponse n°07 : excelle avancé.

Question 16 : Est-ce que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors de la prise des décisions liées à la gestion des carrières ?

	nombre	taux
oui	09	82%
non	00	00%
Sans réponse	02	18%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

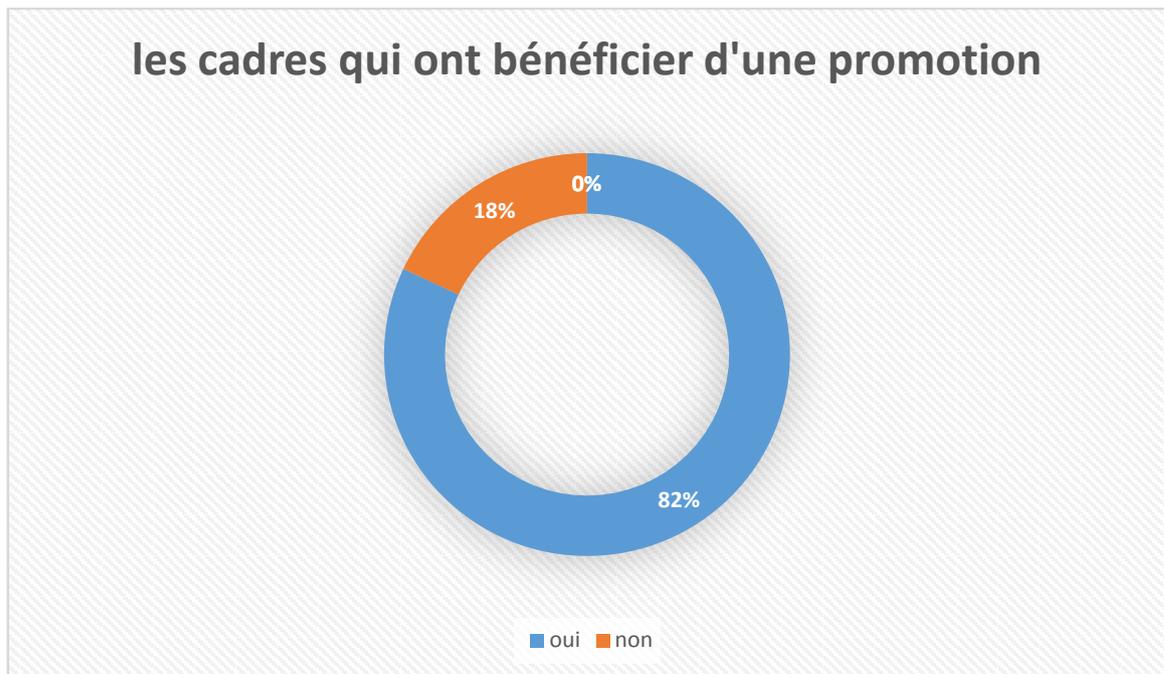
Nous constatons que 82% des cadres pensent que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors de décision relative à la gestion des carrières (mobilité, orientation professionnelle, formation) et 18% ont ignoré la question.

Question 17 : Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Chapitre 03 : Evaluation du personnel et gestion des carrières au sein de l'entreprise confection Numidia

	nombre	taux
Oui	09	82%
non	02	18%
Totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

La plus part des cadres soit(82%)ont bénéficié d'une promotion durant leurs parcours professionnel à l'entreprise confection Numidia et 18% n'ont pas bénéficié d'une promotion du fait qu'ils récemment font l'objet d'une mobilité d'une autre filiale.

Question 18 : Etes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?

	nombre	taux
Oui	08	73%
non	03	27%
totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

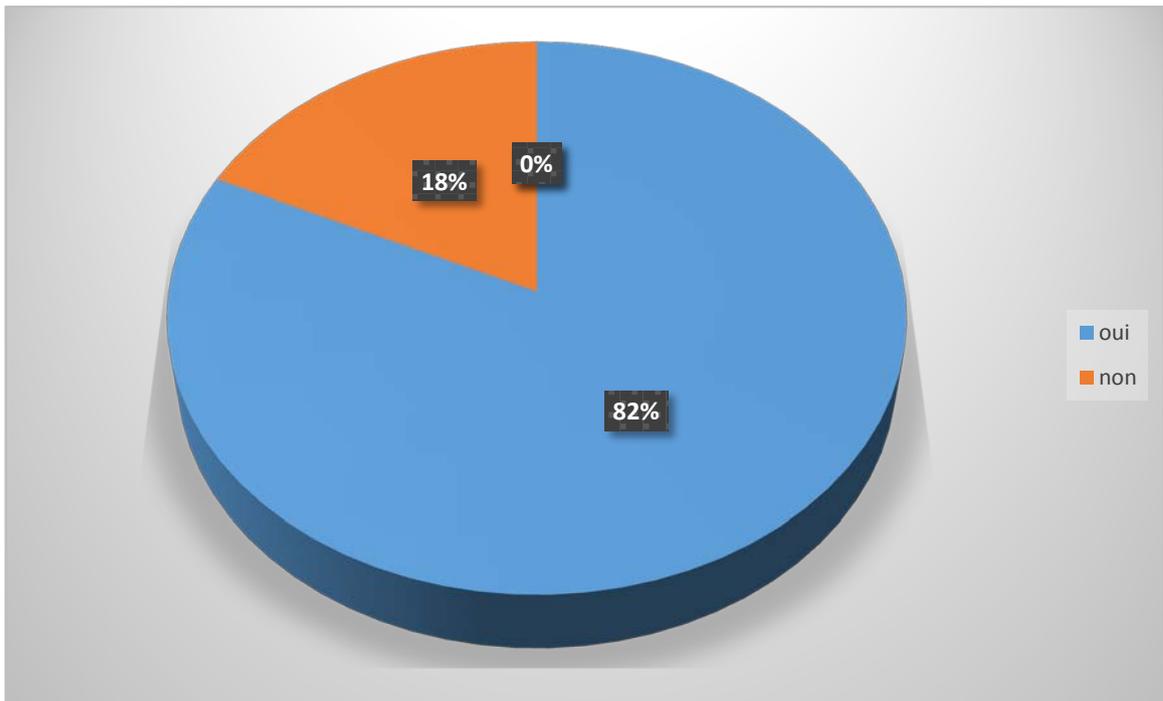
Les résultats de l'enquête révèlent que 73% des cadres sont satisfait de leurs parcours professionnel et de ce qu'ils ont réalisé durant leurs carrières tandis que 27% ne sont pas satisfait et ils ont plus d'ambition et d'objectifs à réaliser dans la suite de leurs parcours professionnel.

Question 19 : est-ce que vous êtes satisfait de la façon dont l'entreprise gère vos carrières ?

Chapitre 03 : Evaluation du personnel et gestion des carrières au sein de l'entreprise confection Numidia

	Nombre	taux
Oui	09	82%
Non	02	18%
Totale	11	100%

Source : réalisé par nous même



Source : réalisé par nous même

Les résultats de l'enquête révèlent que la plupart des cadres avec un pourcentage de 82% sont satisfaits de la façon dont l'entreprise gère leurs carrières, ce qui s'explique par la collaboration de l'entreprise dans leurs réussites et l'évolution dans la carrière, Et une minorité de 18% ont affiché leurs insatisfactions envers la démarche de gestion de carrière adoptée par l'entreprise.

Section 4 : La synthèse des résultats de l'enquête

Suite aux résultats obtenus de notre enquête par questionnaire on constate qu'au niveau de :

4-1 L'axe de l'évaluation du personnel :

L'entreprise confection Numidia soumit ses employés à une évaluation périodique en utilisant la méthode de notation pour ses salariés et la méthode de l'entretien d'évaluation pour ses cadres, et cette évaluation se fait comme un travail d'équipe entre le chef de service concerné et le service ressource humaine.

La plus part des employés sont satisfaits des critères d'évaluation et trouvent que l'évaluation est objective, et les attentes des employés de l'évaluation sont variées entre : promotion, formation, mobilité.

Les références utilisées lors de l'évaluation sont les objectifs fixés lors de l'évaluation précédente, Mais les cadres ont révélé qu'ils rencontrent quelques difficultés lors de l'évaluation de leurs collaborateurs mais dans l'ensemble le système d'évaluation est motivant et aussi ils leur accordent une grande importance vu qu'elle influence leurs carrières.

4-2 L'axe de gestion des carrières :

Après l'analyse des résultats liés à l'axe de gestion de carrière on constate que la plus part des employés sont assez satisfaits de leurs parcours professionnels et de la façon dont l'entreprise confection Numidia gère leurs carrières, et ce qui justifie leur satisfaction c'est le fait que la plus part des cadres ont eu au moins une promotion dans leurs parcours.

La plus part des cadres pensent que la politique de gestion des carrières de leur entreprise les motive et leur permet de progresser dans leurs carrières avec des plans de formation et des plans de carrières.

La gestion des carrières au sein de l'entreprise de confection Numidia s'appuie sur l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel d'où l'importance accordée au système d'évaluation et la fiabilité de ces résultats pour détecter les insuffisances et ensuite les combler avec des formations et récompenser les meilleurs éléments par une progression dans leurs carrières.

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 l'entreprise de confection Numidia, à travers la réalisation d'une enquête par questionnaire. En effet, les résultats de l'enquête ont révélé que la majorité des salariés sont motivés et satisfaits de la démarche de gestion des carrières de leur entreprise, parce qu'elle les encourage à développer leurs compétences ce qui permet par la suite d'améliorer le rendement de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

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

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

Nous pouvons souligner à travers les recherches effectuées, et les données collectées par l'enquête menée au sein de l'entreprise de confection Numidia, et le traitement des données 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.

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2011.
- André lucs, Marie-Thérèse Sacco, «Les 12 point de la carrière du fonctionnaire hospitalier», 12 éme édition : ENSP, Rennes, 2014.
- Alain Roger, Françoise Dany, Letitia Pihel, « la gestion des carrières populations et contextes », édition : Vuibert, Paris, 2013.
- Bernard Martory, Daniel Crozet, « gestion des ressources humaines pilotage social et performance », 7éme édition Dunod, Paris, 2008.
- Claude Billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris ,2005.
- Claude lévy-leboyer, « évaluation du personnel », édition : Eyrolles, France, 2002.
- 7- Gérard Donnadiou, Philippe Denimal, « classification et qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », édition : liaisons, Paris, 1994.
- Guy le Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris ,2002.
- Hacène Ait Braham, « la gestion des ressources humaines : outils, méthodes et règlementation », édition : pages bleus, Alger, 2014.
- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, « psychologie de la ressources humaine », édition : PEF, Paris, 1997.
- Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21 ème édition : Vuibert, Paris ,2016 .
- Jean-pascal lapra, « l'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006.
- Julie araneder et all, « la mobilité interne », édition : terres des hommes Paris ,2003.
- Laetitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition : Gualino éditeur, paris, 2008.
- Marie tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2004.
- Pascal Molette, olivier Roques, « gestion des ressources humaines », édition : Dunod, Paris, 2014.
- Patrik Gilbert, Géraldine Schmidt, « évaluation des compétences et situation de gestion », édition : economica,Paris, 1999.

- Patrick M.Georges, André leclercq, Emmanuel Rétif, François Mouchet, « manager un service ressource humaine », 2 édition : Gereso, le mans, 2015.

Article :

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

Rapport de recherche :

- Laurent Giradu, Françoise Dany, Alain Roger, 21° congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines : « les étapes de carrières sont-elles toujours d'actualité » ?, Marrakech, 2011.

- Serge Becuwe, Rapport de ministère de l'intérieur française : « Recrutement/ formation/ promotion », Paris, 2007.

Mémoires :

- Ouarek Leila, Ait Aoudia fahima, « les techniques d'évaluation et appréciation du personnel », université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, promotion 2003/2004.

Cours :

- Catherine Voynnet-Fourboul, « carrière et mobilité », université panthéon-Assas Paris2.

Site internet :

- www.actuel-rh.fr;

- www.dessmrh.org;

- www.developpement-rh.com;

- www.e-rh.org.

Documents de l'entreprise :

- Fiche signalétique de l'EPE Numidia.

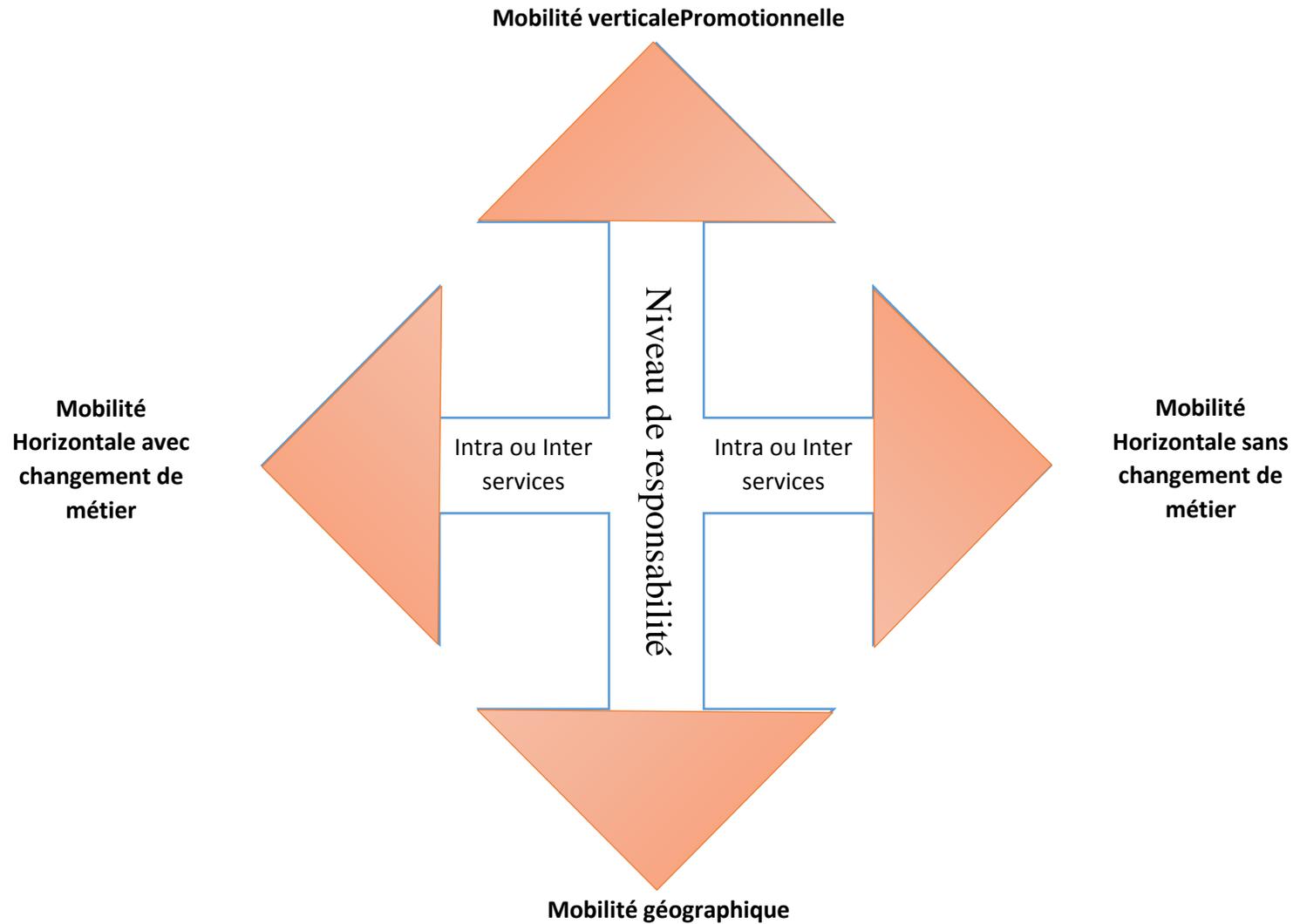
ANNEXES

Annexe n°01 : tableau des quatre phases des carrières

phases	Découvrir	Apprendre le métier	Capitalisé et diversifier	Consolidé et transmettre
objectifs	Découverte de monde de travail	Acquisition des compétences de métier	Pratique d'un ou plusieurs métiers	Coordination de différents métiers
Attentes des personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Formation a un métier • Premières responsabilités • Visibilité sur la deuxième mission • Se préparer dans le pays et l'entité 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition des compétences • Reconnaissance de l'expertise • Visibilité sur le plan de carrière • Elargissement de la vision, sur la zone, le groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvertures vers d'autres expériences • Reconnaissance des expertises • Visibilité sur les responsabilités futures 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des compétences • Transmission des compétences • Visibilité sur les dernières étapes
Attentes de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation du recrutement • Identification du profil • Développement des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité des compétences aux besoins • Contribution aux évolutions dans le métier • Développement du métier dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergie entre métier • Contribution au développement de l'entreprise • Dynamisation du métier 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission des compétences • Développement de l'expertise métier • Développement de l'entreprise
Apport de gestionnaire de carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Information, conseil • Première affectation 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation de carrière accompagnement • Evolution salariale 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation et optimisation • Perspective future 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoute • Accompagnement

Source : Michelin et la gestion des carrières, Op.cit., P81.

Annexe n° 02 : les types de mobilité interne



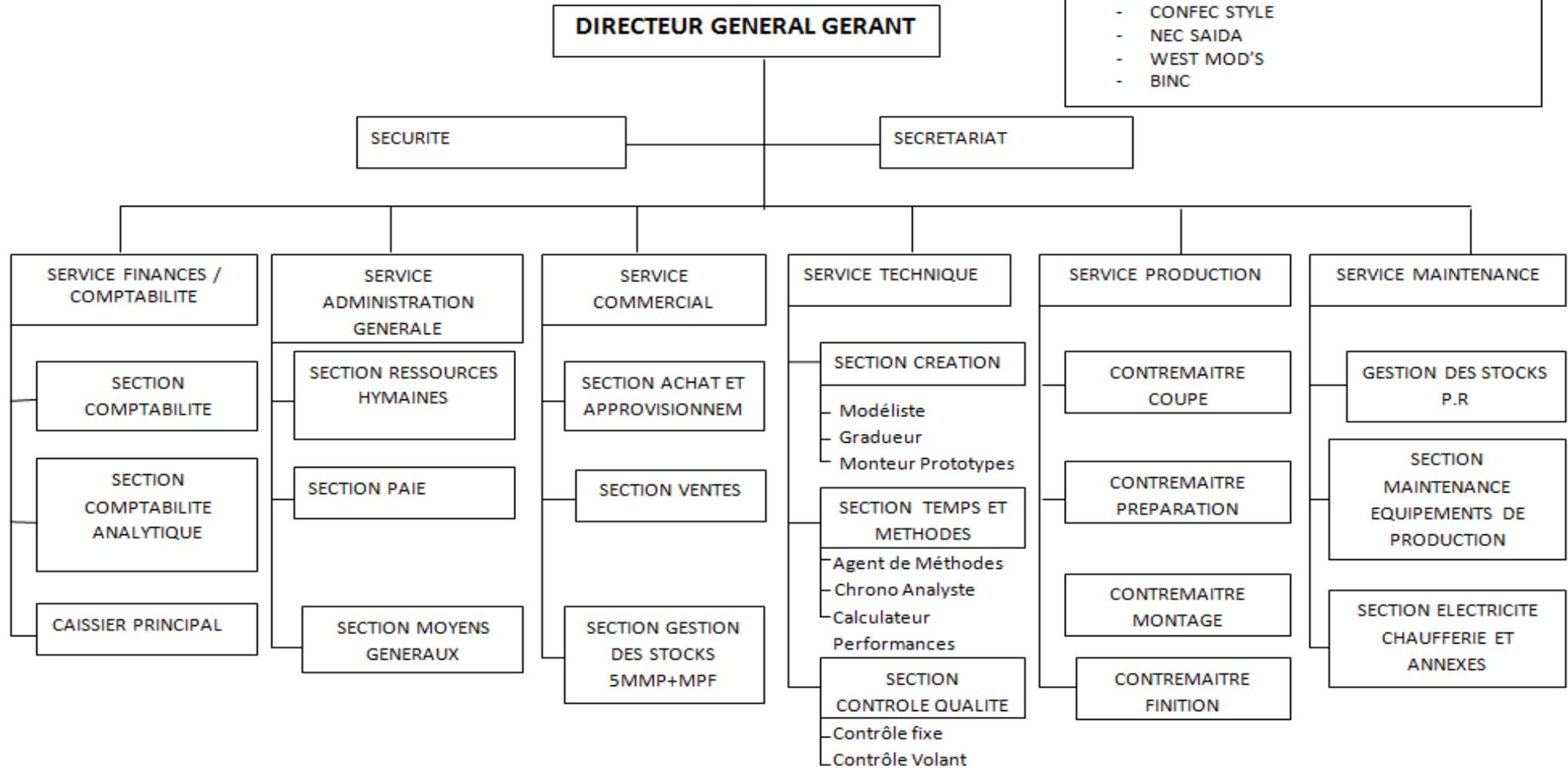
Source : Hélène Beaugrand, la mobilité interne /enjeux d'efficacité des organisations, entreprise et personnel, 2014.

AnnexeN° 03 : Organigramme

JANVIER 2012

PROJET ORGANIGRAMME ENTREPRISE NIVEAU 2

- BOUIRA DRAPS
- CHEMISERIE DE CENTRE
- NUMIDIA
- TAFNA
- COBBA
- ECJ- JUJEL
- MAMAP- VETCO
- CONFEC STYLE
- NEC SAIDA
- WEST MOD'S
- BINC



Source : document de l'entreprise

Annexe n° 04 : fiche d'évaluation



FICHE D'EVALUATION DE PERFORMANCE (COMPETANCE)

Mat : _____ **Fonction :** _____
Nom : _____ **Direction :** _____
Prénom : _____ **Directeur :** _____
Date de Recrutement : _____ **Salaire Actuel :** _____
Date d'Evaluation (trimestre) : _____ **Date de la Prochaine Evaluation :** _____

Critères d'Evaluation	évaluateur	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Non Satisfaisant
Atteinte des Objectifs	TEC				
Application et Respect des Procédures	GRH				
Capacité d'intégration et de travail d'équipe	Chef Direct				
Responsabilité et leadership	Responsable structure				

Avis du responsable hiérarchique direct

.....

Nom et visa du responsable
Hiérarchique direct

Nom et visa du responsable de la
Structure :

Nom et visa Ressources
Humaines :

Signature du Directeur :

Annexen°05 : Questionnaire sur les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières :

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

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

Merci pour votre contribution.

L'identification des cadres :

1- Le sexe :

Homme :

Femme :

2- L'âge :

3- La situation familiale : Mar

Célibataire :

4- Niveau d'instruction :

Primaire :

Moyen :

Secondaire : Universitaire :

5- Nombre d'années d'expérience :

Moins de 5ans :

entre 5ans et 10 ans :

Entre 10 ans et 15 ans :

plus de 20 ans :

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

6- Avez-vous fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnel à l'entreprise confection Numidia ?

Oui :

Non :

7- Quelle est la méthode de l'évaluation que vous utilisé lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?

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

Oui :

Non:

Si oui quelles sont ?

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

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

Objectives : subjective :

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

Oui : Non :

10- Par apport à Quelle référence vous évalué vos collaborateurs?

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

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

Oui : Non :

Si oui expliqué ?

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

12-Quelle sont vous attentes de système d'évaluation ?

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

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

Oui : Non :

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

Oui : Non :

Si oui expliqué ?

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

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

Oui : Non :

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

.....
.....

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

Oui : Non :

17- Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui :

Non :

18- Etes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?

Oui :

Non

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

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

Merci pour votre contribution

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux et des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	

Chapitre 1 :L'évaluation du personnel

Introduction	5
Section 1 : définitions de l'évaluation du personnel	6
Section 2 : la place de l'évaluation du personnel dans le mangement et dans la gestion des ressources humaines	7
2-1 L'évaluation une fonction clé de mangement.....	7
2-2 L'évaluation une fonction clé de gestion des ressources humaines	7
Section 3 : l'objet et les objectifs de l'évaluation du personnel	8
3-1 : l'objet de l'évaluation	8
3-1-1 la performance	8
3-1-2 la compétence	9
3-1-3 le potentiel	9
3-2 Les objectifs de l'évaluation du personnel	10
3-2-1Pour l'entreprise	10
3-2-2Pour le hiérarchique	11
3-2-3Pour le salarié	12
Section 4 : les méthodes de l'évaluation du personnel et leurs caractéristiques.....	12
4-1 : les méthodes de l'évaluation du personnel	12
4-1-1L'entretien de l'évaluation.....	12
4-1-2L'auto-évaluation.....	13
4-1-3Le 360° feedback	13
4-1-4L'assessement centre	15
4-2 les caractéristiques des méthodes d'évaluation	16
4-2-1La fidélité.....	16
4-2-2La discrimination	17
4-2-3La validité	17
Section 5: les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel	19
5-1 les acteurs de l'évaluation du personnel	19
5-1-1La direction général ou la direction ressource humaine.....	19
5-1-2 Les managers	19
5-1-3 Les collaborateurs.....	19

5-1-4 Le personnel de la direction ressources humaine.....	19
5-1-5 Les conseils extérieurs.....	19
5-2 les enjeux de l'évaluation du personnel.....	20
5-2-1 pour l'entreprise.....	20
5-2-2 Pour la direction ressources humaines	20
5-2-3 Pour le salarié	20
5-2-4 Pour les managers	20
Section 6 : la définition des règles de fonctionnement dans le cadre de la construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre	21
6-1 la définition des règles de fonctionnement dans le cadre de la construction d'un système d'évaluation.....	21
6-1-1 la finalité de système d'évaluation du personnel.....	21
6-1-2 le chargé de l'évaluation du personnel	21
6-1-3 les évaluées	21
6-1-4 l'objet de l'évaluation du personnel	21
6-1-5 la période de l'évaluation	22
6-1-6 le lieu de l'évaluation	22
6-2 la mise en œuvre de système d'évaluation du personnel	22
6-2-1La phase de questionnaire.....	22
6-2-2 La phase d'audit et de la mise en place d'un référentiel métier	22
6-2-3 La phase de construction de système.....	22
6-2-3-1La notation.....	23
6-2-3-2La cotation basée sur un système binaire.....	23
6-3 les difficultés de l'évaluation	23
6-3-1Les difficultés liées aux acteurs.....	23
6-3-2 Les difficultés liées aux méthodes.....	24
6-3-3 Les difficultés liées à la cohérence du processus	24
6-3-4 L'erreur de tendance centrale	24
Conclusion	25

Chapitre2 : L'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières

Introduction	27
Section 1 : définitionset approches théorique de la gestion des carrières.....	28
1-1 Définitions.....	28
1-2les approches théoriques de la gestion des carrières.....	29
1-2-1 les approches traditionnelle	29
1-2-2 les nouvelles approches	29
Section 2 : l'importance et les caractéristiques et les objectifs de la gestion des carrières	29
2-1 l'importance de la gestion des carrières.....	29

2-1-1 pour l'entreprise.....	30
2-1-2Pour le salarié	30
2-2 les caractéristiques de la gestion des carrières	
2-2-1Les caractéristiques individuelles.....	30
2-2-2Les caractéristiques organisationnelles	30
2-2-3Les caractéristiques de l'environnement	30
2-3 les objectifs de la gestion des carrières	31
Section 3 : les acteurs et les outils de la gestion des carrières	31
3-1 Les acteurs de la gestion des carrières	31
3-1-1 Le salariés.....	31
3-1-2 La direction ressources humaine.....	32
3-1-3 Le responsable hiérarchique.....	32
3-1-4 les acteurs périphériques	32
3-2 : les outils de la gestion des carrières.....	32
3-2-1 l'entretien d'évaluation	32
3-2-2 les cartes de métier	32
3-2-3 la bourse d'emplois	33
3-2-4 les cellules d'orientation.....	33
3-2-5 les cellules de reconversion.....	33
3-2-6 les organigrammes de remplacement	33
3-2-7 les référentiels compétences	33
3-2-8 les bilans des compétences	33
3-2-9 l'outplacement	33
3-2-10 le coaching	33
3-2-11 la formation.....	33
Section 4 : les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière	34
4-1 Les composante d'une carrière	34
4-1-1le choix	34
4-1-2 la durée	34
4-1-3 la continuité.....	34
4-1-4 la spécialisation	34
4-1-5 la progression	35
4-1-6 la flexibilité.....	35
4-2 les facteurs de réussite d'une carrière	35
4-2-1 les qualifications	35
4-2-2 le choix d'entreprise	36
4-2-3le profil individuel.....	37
4-2-4 la performance.....	37
4-2-5 le potentiel	37
4-2-6 les aspirations et les contraintes	37

4-3 les ancres de carrières	37
4-3-1 autonomie et indépendance	37
4-3-2 sécurité et stabilité	38
4-3-3 créativités entrepreneuriales	38
4-3-4 services à une cause	38
4-3-5 défis purs	38
4-3-6 styles de vie	38
Section 5: les phases de la gestion des carrières et la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières	39
5-1 les phases de la gestion des carrières	39
5-1-1 découvrir	39
5-1-2 apprendre le métier	40
5-1-3 capitalisé et diversifié	40
5-1-4 consolider et transmettre	41
5-2 la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières	
Section 6 : les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières	41
6-1 la mobilité professionnelle	41
6-1-1 Définition	42
6-1-2 Les formes de mobilité	42
6-1-3 Mobilité interne	42
6-1-4 Mobilité externe	42
6-2 la promotion	43
6-2-1 Définition	43
6-2-2 Les types de promotions	44
6-2-3 Les critères de promotion	45
6-2-4 L'importance de la promotion professionnelle	46
6-2-5 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans la promotion	46
6-3 l'orientation professionnelle	46
6-3-1 Définition	46
6-3-2 Les outils de l'orientation professionnelle	46
6-3-3 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle	47
Conclusion	48
Chapitre 3 : Les pratiques de l'évaluation et la gestion des carrières au sien de l'entreprise confection Numidia	
Introduction	50
Section1 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières dans l'entreprise Algérienne	51
Section 2 : le cas pratique au niveau l'entreprise confection Numidia	51

2-1 méthodologies de l'enquête et présentation de l'échantillon	51
2-1-1 les motifs de choix de l'entreprise de confection Numidia	51
2-1-2 méthodologies d'enquête et d'investigation	52
2-1-3La représentation de l'échantillon	52
2-2 la présentation de l'entreprise de confection Numidia	52
Section3 : l'analyse des résultats.....	55
Section 4 : la synthèse des résultats de l'enquête	75
Conclusion	76
Conclusion générale	78
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	
Résumé	

Résumé :

Dans un environnement caractérisé par l'instabilité, La vraie richesse d'une entreprise est bien sa ressource humaine, à qui elle accorde une attention particulière à travers des outils de gestion et de management qui visent son développement et son amélioration pour pouvoir l'adapter aux incertitudes de l'environnement, et pour faire face à la concurrence.

L'évaluation du personnel c'est le processus d'appréciation de la valeur d'un salarié, qui permet d'un côté à l'entreprise d'exercer un contrôle sur sa ressource humaine et de connaître la contribution de chaque salarié à l'atteinte des objectifs, Et d'un autre côté permet au salarié de se repérer par rapport à son travail et de mesurer son efficacité

L'évaluation du personnel est la base de tout programme de développement et d'amélioration qui se fait par un certain nombre de méthodes et de critères bien choisis en fonction des orientations stratégiques de l'organisation.

Les résultats de l'évaluation du personnel ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, à travers l'exploitation de ces résultats dans la prise de 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.

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

Les mots clés :

Appréciation, Développement, Evolution.