

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.**  
**Faculté des Sciences Economiques, gestions et Commerciales**  
**Département des Sciences de gestion.**



**Mémoire de Fin d'Etude en vue de l'obtention du Diplôme**  
**Master II en Sciences de gestion**  
**Option : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème:**

**Évaluation du personnel au travers la stratégie**  
**d'une gestion des carrières.**  
**Cas Sonelgaz Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

*Mr BACHENE Nabil*

*Mr BELLIL Amar*

**Encadré par :**

*Mr KEHRI Samir*

**Membre de jury :**

*Mr ABIDI Mohamed*      **Enseignant FSEGC UMMTO**

*Mr OUALIKANE Selim*    **Enseignant FSEGC UMMTO**

**Année universitaire : 2020 / 2021**

*Remerciements et  
dédicaces*

# Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier le tout puissant dieu de nous avoir donné le courage et la foi de réaliser ce travail.

Nos vifs remerciements sont adressés à notre promoteur Mr KEHRI Samir pour ses précieux conseils et son orientation tout au long de la conception de ce modeste travail de recherche, ainsi que pour ses discours d'encouragements durant les moments de démotivation liés aux circonstances.

A notre encadreur Mr LAKHEL Karim qui nous apporté son aide durant la période de stage pratique.

Ainsi que tout le personnel de l'entreprise SONELGAZ, pour leur accueil et leur collaboration.

Nous tenons enfin à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire de fins d'études.

# *Dédicaces*

Je dédie cet humble travail :

- ❖ A mes chers et respectueux parents, aucun texte ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, ainsi que ma reconnaissance éternelle envers vous.
- ❖ Ce mémoire de fin d'études vous ai dédié en témoignage de tous les sacrifices et l'immense effort fournis tout au long de ma scolarisation afin d'arriver à ce moment-là.
- ❖ A ma sœur.
- ❖ A toute ma famille en témoignage de mon profond respect et amour.
- ❖ A tous mes amis et toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail de recherche.

**NABIL**

# *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ A mes très chers parents qui m'encouragent et qui m'accompagnent dans tout ce que j'entreprends dans ma vie ;
- ❖ Ce travail de recherche est le résultat de tous vos efforts et suivis durant tout mon cursus.
- ❖ A mes chers frères que je trouve toujours à mes côtés ;
- ❖ A toute ma famille sans exception ;
- ❖ Et enfin à tous mes amis.

**AMAR**

*Liste des tableaux et  
figures*

**Liste des tableaux :**

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>Numéro de page</b>
<b>Tableau N° 1</b>	<b>La gestion des carrières élément de conciliation</b>	<b>42</b>
<b>Tableau N° 2</b>	<b>L'importance de la gestion des carrières</b>	<b>43</b>

**Liste des figures :**

<b>Numéro de figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Numéro de page</b>
<b>Figure N° 1</b>	<b>Organisation de la division Ressources Humaines</b>	<b>74</b>

# *Sommaire*

# **SOMMAIRE**

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre 1</b> : La prise de conscience du facteur humain.....	5
<b>Section 1</b> : Les théories traditionnelles.....	6
<b>Section 2</b> : Les théories des relations humaines.....	13
<b>Section 3</b> : Les théories des ressources humaines.....	16
<b>Section 4</b> : Les théories du capital humain.....	24
<b>Chapitre 2</b> : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion des carrières.....	28
<b>Section 1</b> : Définition de la notion d'évaluation, démarche et outils.....	29
<b>Section 2</b> : Les différents modes d'évaluation de la ressource humaine.....	34
<b>Section 3</b> : Généralités sur le concept de carrière et de gestion des carrières.....	37
<b>Chapitre 3</b> : Cas empirique portant sur l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière, cas SONELGAZ.....	60
<b>Section 1</b> : Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
<b>Section 2</b> : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein de l'entreprise publique Algérienne SONELGAZ.....	75
<b>Conclusion</b> .....	79
<b>Conclusion Générale</b> .....	81

## **CHOIX DU THEME**

La principale motivation qui nous a incité à opter pour ce thème est d'ordre scientifique, car nous estimons que depuis 1962, en l'occurrence de l'indépendance de l'Algérie jusqu'à la fin des années 1980, il existe un nombre réduit de travaux et d'études sur la fonction ressources humaines dans sa globalité, qui connaît de plus en plus des changements importants et surtout concernant ses performances humaines et sociales.

De manière générale, elles ne sont que partielles. Ainsi, nous estimons qu'elles ne portent que sur un volet ou deux de cette structure tel que les rétributions (rémunération) et la conception de la formation du personnel.

La seconde motivation émane de raisons d'ordre personnel qui nous incitent à opter pour ce thème, le domaine des ressources humaines nous intéresse plus que d'autres. Ceci vient de notre conviction que l'être humain est le moteur de développement. Une machine même très sophistiquée, sans homme derrière, elle ne sera jamais productive.

D'où la nécessité de faire une articulation entre l'évaluation de la ressource humaine et la gestion des carrières.

La troisième motivation vient du fait que, depuis que l'économie algérienne est rentrée dans l'économie de marché, elle subit des mutations économiques et sociales d'une grande ampleur, chose qui affecte la manière et les principes de gestion des carrières du personnel et à travers lesquels, il y a des répercussions.

Mais se basant sur notre sujet de recherche, nous allons nous appuyer beaucoup plus sur ces deux notions, à savoir, gestion des carrières et évaluation du personnel.

A cet effet, nous allons essayer dans notre travail de donner une vision globale, comme nous allons essayer d'apporter des éclaircissements compte tenu de notre problématique et objectif de recherche.

## **Structure du mémoire**

Ce mémoire de master va comporter trois chapitres :

**Introduction générale** qui comporte l'évolution du facteur humain et de la notion ressource humaine, ainsi que les notions d'évaluation du personnel et la gestion de carrière.

**Le premier chapitre** est consacré à la prise en compte de l'importance et l'évolution du facteur humain à travers le temps en présentant les différentes théories et recherches sur celui-ci.

**Le deuxième chapitre** est consacré à l'étude de la gestion des carrières dans sa globalité (les concepts et pratiques liés à la gestion des carrières et les évolutions de cette notion) ainsi qu'à la relation de cette dernière avec l'évaluation de la ressource humaine.

**Le troisième et dernier chapitre** contient le cas empirique de l'entreprise Algérienne SONELGAZ, concernant ses méthodes d'évaluation de sa ressource humaine, ainsi que l'importance que donne celle-ci à la gestion de carrière de ses collaborateurs.

**Conclusion générale** nous allons finaliser ce modeste travail de recherche par une conclusion générale qui comporte un résumé sur la thématique et bien évidemment une réponse à la problématique posée au préalable.

# **Objet et Méthodologie de recherche**

## **Objet de recherche**

Cette recherche sera orientée sur la compréhension qui orientera l'action. Elle tentera d'apporter un éclairage simple mais non simpliste à des questions humaines et organisationnelles sur la gestion des carrières dont découle une question principale qui consiste en «le rôle de l'évaluation de la ressources humaines et la gestion de carrières dans l'entreprise publique algérienne ».

A travers cette problématique, différentes questions pertinentes sont posées à savoir :

- En quoi consiste la gestion des carrières ?
- Quelles sont les évolutions qu'a connues la gestion des carrières ?
- Quelle est la relation entre la gestion des carrières, l'évaluation du personnel et l'organisation ?

Pour ce faire et pour répondre à cet ensemble de questions, nous allons essayer de faire une analyse dans le contexte algérien, dans le but d'éclaircir la manière dont l'entreprise algérienne gère la carrière de son effectif, en prenant comme élément d'analyse une entreprise publique algérienne.

## **Méthodologie de recherche**

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adoptons une approche conceptuelle, afin de relever le rôle de l'évaluation de la ressource humaine et les évolutions de la gestion des carrières et les incidences générées par celles-ci.

Dans un premier lieu, nous allons essayer d'analyser les pratiques d'évaluation de la ressource humaine.

Dans un second lieu nous allons faire un état des lieux sur les pratiques de l'entreprise en termes de gestion des carrières.

# *Introduction générale*

# Introduction générale

---

De nos jours, la fonction « ressources humaines » est au cœur de tous les discours et des pratiques au sein de la firme.<sup>1</sup>

A travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, la formation, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération, l'évaluation du personnel et la gestion des carrières, bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et d'un impact décisif sur l'environnement social de la firme.

Ajoutant à cela, en raison des évolutions économiques, technologiques et surtout sociales et culturelles, les entreprises surtout les plus grandes d'entre elles sont confrontées à d'énormes défis en matière de management humain et de leadership. P. Drucker l'avait déjà affirmé en 1990 en précisant que le style du management des hommes influe directement sur les performances des entreprises (économiques et sociales), c'est un indicateur du pouvoir de fidélisation des salariés qualifiés.

Certes, ces dernières années la gestion des ressources humaines a connu des évolutions importantes dont la gestion des carrières est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines.

Cependant, la gestion des carrières a été affectée et touchée comme tous les autres éléments qui constituent cette dernière. Vu son importance pour l'entreprise, la problématique de la gestion des carrières a suscité ces dernières années des débats importants, notamment, à un moment où la notion de carrière change de vision.

---

<sup>1</sup> Loïc CADIN, Francis G, Frédéric P, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 3ème Edition, DUNOD, Paris, 2007.

# Introduction générale

---

Dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-ascendant, au sein d'une même structure) qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression.

Ce changement de logique nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de carrière au sein de l'entreprise algérienne, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain la relation qui existe entre l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières du personnel dans l'entreprise publique algérienne, en se posant la question suivante :

Quelle place doit occuper l'évaluation de la ressource humaine et la gestion des carrières au sein d'une entreprise ? Plus précisément l'entreprise Algérienne.

*Chapitre 1: La prise de  
conscience du facteur humain*

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

Comme toutes les sciences de l'homme, la science de l'organisation ne s'est développée en suivant une quelconque linéarité, au contraire son évolution est due à un enveloppement perpétuel d'écoles et de théories se succédant les unes après les autres.

En effet, chaque mouvement recensé était la résultante d'un mouvement antérieur, que ce soit dans le but de compléter ces idées ou pour les remettre en cause.

La vision traditionnelle vis-à-vis du personnel de l'organisation peut se résumer en quelques traits principaux qui sont recensés à travers nos lectures :

- L'employé est un facteur de production comme tous les autres facteurs ;
- Le travailleur doit effectuer un ensemble de tâches sans discuter, en l'occurrence, il a un ensemble de gestes à répéter pour faire son travail, et ce, sans qu'il puisse donner son avis. Il est considéré comme un robot (ce qui ne stimule pas sa créativité et sa motivation)
- L'employé ne peut être motivé qu'en termes financiers ;
- Le rôle de la direction est de donner les ordres ainsi que de fournir la matière grise.
- Le rôle de la direction est de donner les ordres ainsi que de fournir la matière grise.

Au début du siècle précédent, F.W.TAYLOR s'adressait à l'ouvrier SHARTLE :

« Il ne vous est pas demandé de penser. Des personnes sont payées pour cela », c'est lui qui est à la base de la séparation entre concepteur et exécutant (division verticale du travail).

Il est clair qu'avec une telle conception du salarié, la place du facteur humain dans la firme était réduite à sa plus simple expression, c'est à dire, l'employé n'était considéré que comme un facteur de production parmi tant d'autres, en l'occurrence, comme les équipements par exemple ni plus ni moins.

Au cours du temps, cette optique a considérablement changé. La contribution de la sociologie, de la psychologie, de l'anthropologie et des sciences politiques à la connaissance du comportement de l'employé ne pouvait être ignorée, et ce, en raison de ses contributions ; il est nécessaire ou plus exactement inévitable de parler du capital humain (au début on parlait des

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

ressources humaines puis du capital) et de ses évolutions surtout en termes de carrière et de gestion de carrière.

## Section 1 : Les théories traditionnelles

Dans un premier temps, nous allons aborder la place de l'élément humain dans les théories traditionnelles en faisant référence à l'aspect gestion des carrières dans ces dernières

Cela nous permettra de présenter un résumé de l'évolution de cette pratique en parallèle de l'évolution des théories de gestion des ressources humaines.

### 1.1.La théorie classique

Après une période assez longue de gestion empirique des entreprises (surtout avec le contexte caractérisé par un environnement externe instable et des composantes internes diverses ce qui a accentué la complexité des organisations) les managers ont éprouvé un grand besoin de « scientisme », de pragmatisme et de rationalisme en matière d'organisation, de répartition des hommes et des tâches, notamment, en matière de coordination et de supervision de toutes les tâches à accomplir.

En effet, un grand nombre d'auteurs commencent à analyser tous les problèmes relatifs à la production et surtout au capital humain et à proposer de nouvelles méthodes d'organisation et de management des firmes et de leurs éléments constitutants.

Ainsi, la croissance du travail - salarié dans les organisations s'est réalisée concrètement dès le début du 20ème siècle. Dès 1919, dans le but d'améliorer les conditions de travail et la prise en compte de tous les facteurs de production et surtout la prise en considération de l'élément humain.

L'école classique Weiss (D)<sup>1</sup> : « la fonction des ressources humaines » constitue, de toute évidence, la première approche scientifique dans le domaine des organisations.

Elle est issue des principes d'organisation mis en avant par F.W.TAYLOR aux Etats-Unis, H.FAYOL en France et Max WEBER en Allemagne ainsi que leurs successeurs.

Même si cette dernière repose sur une très pauvre opinion de la valeur de l'individu, comme ses hypothèses le prouvent, ses idées méritent d'être connues et discutées.

---

<sup>1</sup> Weiss (D), la fonction des ressources humaines, Edition d'organisation, paris, 1993, pp.179-183

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

Cette école de pensée comprend deux grandes orientations :

- La théorie de la gestion administrative ;
- La théorie physiologique des organisations ;

### 1.1.1. Les hypothèses de la théorie classique :

Implicitement ou explicitement, la théorie de la bureaucratie et l'organisation scientifique du travail (O.S.T) partent d'un ensemble d'hypothèses communes.

Le premier de ces postulats est que le travail est intrinsèquement rebutant pour la majorité des individus. Ils restreignent volontairement leur production et usent de toutes sortes de moyens de freinage pour travailler le moins possible.

Le second, est sans doute la foi dans la science qui doit permettre d'aboutir à une méthode de management « scientifique » acceptable par tous ou bien s'imposant à tous par sa rationalité.

Enfin, le troisième, est qu'il existe peu d'individus qui désirent ou qui peuvent faire un travail exigeant créativité, autonomie, initiative ou un contrôle du personnel.

### 1.1.2. La théorie de la gestion administrative Appelée aussi théorie de la bureaucratie :

La théorie de la gestion administrative est une école de pensée qui avait eu un grand retentissement entre les deux guerres et après la seconde guerre mondiale.

Elle prend naissance des idées de Max WEBER sur l'autorité, des principes d'organisation prônés par Henry FAYOL dans son ouvrage dit « administration générale et industrielle » et des travaux de tous leurs successeurs comme L. GULICK, URWICK, J.D.MOONEY et E.F.LBERECH.

En effet, à une époque où la gestion de l'entreprise se posait uniquement en terme de production, les deux fondateurs de ce mouvement ont beaucoup insisté sur le rôle de la fonction administrative dans la fixation et la réalisation des objectifs et finalités de celle-ci, en l'occurrence, les tâches sont regroupées en postes de travail individuels puis en unités administratives jusqu'à former un service ou un département au niveau le plus élevé.

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## 1.1.2.1. Les types d'organisation selon Max Weber :

Par opposition à TAYLOR qui limite son champ de recherche au travail ouvrier et à l'industrie, Max Weber propose une conception plus large et applicable à toutes les organisations (entreprise, organisation, armée, banque, hôpitaux, ..., etc.).

Selon la manière de légitimer l'autorité, il distingue trois types d'organisations<sup>1</sup> :

- L'organisation traditionnelle : fondée sur les croyances où les coutumes poussent à la soumission et à l'obéissance.
- L'organisation rationnelle, légale ou bureaucratique : fonctionne sur la base des règles écrites impersonnelles et l'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent.
- L'organisation charismatique : fondée par le dévouement des membres à un héros.

D'après Max WEBER, ce modèle est le plus efficace et le plus adapté au monde moderne.

D'ailleurs, quel que soit la forme d'organisation et quel que soit le mode d'organisation (capitaliste ou socialiste), les systèmes bureaucratiques sont indispensables à leur fonctionnement, il suffit de regarder dans notre entourage pour constater que les bureaucrates sont partout.

Même si « bureaucratique » prend de nos jours un sens péjoratif, il s'agissait sans aucun doute d'un progrès majeurs à son époque, c'est un système qui remplace la faveur et le népotisme par la règle et protège les salariés contre toutes formes d'arbitraire et de discrimination car les tâches administratives sont bien déterminées et les sphères de compétences légales de chacun sont bien définies.

De ce fait, et à partir de là, on peut parler d'une pratique de gestion du personnel (une pratique de gestion des carrières aussi).

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## 1.1.2.2. Les six fonctions principales de l'entreprise selon H.FAYOL

A la base, les principes étaient en nombre de quatorze, résumés en six principes. H.FAYOL discerne à l'intérieur de l'organisation six grandes fonctions qui sont comme suit :<sup>2</sup>

- 1) La fonction technique dont le rôle est de transformer les matières première et le produit semi-finis en biens et services ;
- 2) La fonction commerciale qui consiste aux achats et ventes de l'organisation ;
- 3) La fonction financière qui procède à la recherche et procuration des fonds dont l'organisation a besoin et qui veille à leur exploitation de manière optimale ;
- 4) La fonction de sécurité qui a comme rôle de veiller sur les biens et le personnel de l'organisation ;
- 5) La fonction comptable et qui a pour rôle l'enregistrement des flux d'entées et de sorties ;
- 6) La fonction administrative dont le rôle est de commander, organiser, contrôler, prévoir et de coordonner est celle retenue par H.FAYOL et étudiée avec plus de profondeur.

## 1.1.2.3. La place de l'homme dans la théorie de la gestion administrative

Dans cette théorie, les hommes sont relégués au second plan et la manière de les considérer peut se récapituler en trois points :

- Le personnel de l'entreprise est assimilé à une constante et non à une variable de tout un système ;
- L'employé est vu comme un instrument qui doit exécuter les tâches qui lui sont confiées sans discussion ;
- Enfin, les motivations de l'individu au travail ainsi que ses besoins sont complètement ignorées et négligées ;

---

<sup>2</sup> J-P HELFER, J.ROJOT et A.BERGMAN, Comportement et organisation, Vuibert, Paris, Avril 1989, p.47.

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## 1.1.3. La théorie physiologique des organisations

Alors que, H.FAYOL et ses partisans se sont penchés de façon particulière sur la fonction administrative. F.W.TAYLOR et ses successeurs se sont intéressés plutôt au travail ouvrier au sein des ateliers.

En se basant sur son expérience et ses analyses et constats dans les différents établissements.

TAYLOR affirme que le phénomène de flânerie<sup>3</sup> persiste et prend de plus en plus de l'ampleur dans les lieux dits de production et que les méthodes empiriques d'organisation du travail sont inefficaces (non motivantes) puisqu'elles étaient la source d'un énorme gaspillage de temps, d'argent et bien d'autres ressources de la firme.

En outre, F.W.TAYLOR est convaincu du rôle que peut jouer la science dans la suppression des effets néfastes de l'organisation traditionnelle. D'une manière encore plus générale, il milite pour une gestion scientifique, rationnelle et moderne car le principal objectif du management est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien du côté de l'employeur ou de l'employé (satisfaction et réalisation des objectifs des deux parties).

### 1.1.3.1. Les énoncés du modèle Taylorien

Dans son modèle TAYLOR évoque les points suivants :

- La méthode scientifique de conception du travail (analyse du travail, élaboration de tâches optimisées,...) ;
- La division verticale (séparation entre conception et réalisation) et
- La méthode scientifique de conception du travail (analyse du travail, élaboration de tâches optimisées,...) ;
- La division verticale (séparation entre conception et réalisation) et horizontale du travail (organisation logique de l'atelier en postes se succédant logiquement) ;

---

<sup>3</sup> Flâner : se promener sans but, perdre son temps ; paresser, c'est relatif au temps inexploité par le personnel, faute de manque d'organisation et de directives.

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

- One best way (la bonne personne au bon endroit, spécialisation des opérateurs, définition de la meilleure manière d'accomplir une tâche) ;
- La rémunération variable proportionnelle à la performance (salaire fixe, primes d'objectifs) ;
- L'économie d'échelle, productivité, effet d'apprentissage et de rentabilité ;
- Le système de contrôle renforcé (faible autonomie et faible responsabilité des opérateurs) ;
- Le paternalisme (réaffectation d'une partie des recettes aux œuvres sociales de l'entreprise) ;
- La recherche d'une paix sociale durable : conciliation des intérêts respectifs des ouvriers et des patrons.

### 1.1.3.2. La place de l'homme dans ce modèle :

Tout comme la théorie de la gestion administrative qui réduit l'homme à un simple facteur de production, la théorie physiologique des organisations traite le facteur humain comme un robot qui doit répéter un ensemble de geste sans discuter, tout au long de son travail quotidien, ce qui n'encourage pas l'individu et ce qui tue sa créativité<sup>4</sup>.

D'ailleurs, on dit que l'individu est dépourvu de toute initiative, ce qui inhibe son épanouissement ainsi sa seule motivation devient l'argent.

---

<sup>4</sup> Catherine BALLE, Sociologie des organisations, que sais-je, 2 Edition, Paris, 1992, p.7.

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

### 1.1.4. Les points de convergence entre les auteurs classiques

La théorie classique entend présenter un ensemble de principes d'organisation et de gestion des entreprises, cohérent et stable, au service du bien-être de l'organisation et de sa performance.

En dépit de certaines différences de travaux associés à ce courant (supervision hiérarchique versus fonctionnelle ; nature impersonnelle de l'autorité versus esprit de cohésion...), la théorie classique propose en terme d'efficacité au travail, une rationalisation des firmes : firmes fondées sur la fragmentation et/ou décomposition du travail en tâches élémentaires, l'existence de mécanismes de coordination, d'organisation et de contrôle, ainsi que la recherche de stabilité interne.

La vision de la firme se réduit par conséquent à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier, chaque geste et attitude sont codifiés.

Selon cette perception, pour chacune des tâches à accomplir, il existe un cahier des charges des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance. Ce principe d'organisation trouve ses limites lorsque les conditions de son environnement évoluent et/ou changent.

Ce modèle d'organisation est donc principalement conçu pour atteindre et réaliser des objectifs qui sont bien prédéterminés, il n'est en rien préparé à se régénérer, à innover dans le cadre d'environnement instable.

Enfin, cette théorie a occulté l'aspect humain des individus et n'a pas pris en considération leurs aspirations et leur volonté de progression et d'évolution, comme elle n'a pas procédé à une gestion du personnel en termes d'évolution professionnelle et gestion des carrières.

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## Section 2 : Les théories des relations humaines

Cette nouvelle approche des problèmes humains dans la firme trouve son origine dans les études et les expériences réalisées par Elton MAYO, entre 1927 et 1932, dans les usines de Hawthorne à la Western Electric Company (mais bien avant lui il y a un autre auteur qui a traité la dimension humaine dans l'organisation qui est Mary Parker-Follett « 1918 » qui n'est pas très connue relativement à E.MAYO).

Par la suite, ses successeurs comme K. LEWIN et R.LIKERT ont développé de nouvelles idées sur les effets des styles de commandement utilisés par l'encadrement. Cette théorie s'est développée alors en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche frénétique a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux, à savoir un taux d'absentéisme élevé, une rotation importante du personnel et des accidents de travail en nombre croissant.

La vision stratégique implicite de cette école reste similaire à celle de l'école classique, et ce, en s'attachant à donner et/ou proposer un cadre d'analyse unique et universel.

Mais l'approche de l'organisation évolue en prenant en considération une dimension tant occultée, en l'occurrence, en intégrant une nouvelle dimension et qui consiste à reconnaître l'homme en tant que individu et membre d'un groupe.

Ainsi, nous pouvons résumer les postulats de l'école des relations humaines en ce qui suit :

- L'entreprise est toujours un lieu de production mais à une différence qui consiste à considérer l'acteur de l'organisation comme un être humain (dimension humaine de l'individu), ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental qui sont parfois en contradiction avec la logique de l'organisation ;
- De plus, selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en compte pour que les acteurs s'impliquent davantage et participent de manière efficace au fonctionnement de l'entreprise, en impliquant et intégrant en particulier les différents groupes d'acteurs avec leur propre dynamique dans le fonctionnement de la firme.

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## 1.2.1. L'hypothèse de la théorie des relations humaines

### 1.2.1.1. Mary Parker – Follet (1868-1933)

**Follet** (1918) est l'un des premiers auteurs à s'intéresser à la dimension humaine dans les firmes. Elle est considérée en ce sens comme étant une pionnière de l'école des relations humaines, ses travaux la mènent à privilégier une autorité basée sur l'expertise et la compétence au détriment d'une autorité autocratique (management autoritaire).

De plus, contrairement aux principes de centralisation du pouvoir et de forte distance hiérarchique prônées par TAYLOR ou FAYOL, elle propose un partage du pouvoir (principe de décentralisation verticale) et une responsabilité de l'ensemble des membres de l'entreprise sous la direction d'un manager caractérisé par sa proximité avec ses équipes (fréquence des interactions).

Le rôle principal d'un manager consiste à harmoniser, intégrer et coordonner les actions des membres de son équipe et à en assurer la bonne cohésion. Elle propose en particulier, deux principes en matière de coordination<sup>5</sup>:

- Avant toute prise de décision l'entreprise doit consulter ses membres (management participatif) ;
- Les activités doivent être coordonnées de façon continue ;

Enfin, nous pouvons dire que Follett est l'un des premiers auteurs à mettre en évidence la nature conflictuelle des organisations qui peut être anticipée par la mise en place de négociations entre les différentes parties prenantes de la firme.

### 1.2.1.2. George Elton MAYO (1880-1949)

Les hypothèses qui sont derrière les expériences d'Elton MAYO sont tayloriennes.

La première suppose que les meilleures conditions matérielles de travail améliorent le rendement, donc, un meilleur éclairage est censé engendrer une productivité plus accrue.

---

<sup>5</sup> Michel BARABEL, manager, Edition, DUNOD, 2006, pp.25.26

## **CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain**

---

La seconde, prétend que la seule motivation de l'homme au travail est uniquement l'argent.

La dernière hypothèse, quant à elle, est plutôt abstraite. D'après celle-ci, il y a une bonne organisation et une seule. Si des dysfonctionnements surgissent, il suffit d'appliquer le bon modèle pour les faire dissiper, en l'occurrence, c'est la théorie du « One best way ».

A cause des résultats qui ne sont pas satisfaisants et qui ne confirment pas les principes de départ de cet auteur, les chercheurs en sciences sociales le succédant ont émis de nouvelles hypothèses sur le comportement de l'individu au travail et qui sont comme suit :

- Chaque personne veut se sentir utile et importante dans l'organisation ;
- Chaque salariés souhaite et désire se sentir intégré et être reconnu comme personne ;
- Il y a bien des besoins qui motivent et incitent l'individu à être plus performant plus que le gain financier en l'occurrence l'argent.

### **1.2.1.3. Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932)**

Pour cet effet « Hawthorne » Elton MAYO est sorti avec la conclusion que les conditions matérielles en elles-mêmes ne sont pas à l'origine des variations de la productivité puisqu'il constate qu'en augmentant ou en diminuant l'éclairage, celle-ci s'améliore toujours.

D'une façon plus explicite, c'est la reconnaissance et la considération que la direction générale témoigne au personnel qui fait que la productivité augmente et cela n'est pas directement lié et/ou attaché aux conditions matérielles de production et le contenu physique de leur travail.

Enfin, pour MAYO un bon moral croit le rendement mais il ne s'établit que lorsque la cohésion et les bonnes relations s'instaurent à l'intérieur des unités de production et le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple.

### **1.2.1.4. Les successeurs d'Elton MAYO**

Les expériences de Hawthorne et leurs impressionnants résultats ont suscité l'intérêt et la préoccupation de plusieurs auteurs dans les années 1930.

## **CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain**

---

D'ailleurs, les travaux de R.LIKERT et de K.LEWIN constituent un prolongement voire même un approfondissement des études d' Elton MAYO et le postulat important sur lequel ils se penchèrent est la relation qui existe entre « chef- subordonnée », dans le but de voir et/ou d'observer les effets des différents styles de leadership sur l'atmosphère des groupes de travail, leur productivité et beaucoup plus le comportement de leurs membres, à savoir leurs attitudes, leurs aspirations, ce qui fait leurs satisfactions ou insatisfactions (surtout en termes de motivation au travail et satisfaction en évolution professionnelle au sein de l'organisation).<sup>6</sup>

### **1.2.1.5. Conclusion des expériences**

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le comportement et/ou l'attitude d'un individu ou d'un groupe à l'intérieur d'une firme donnée dépend en partie du style de management appliqué de manière globale par l'encadrement et des rapports chefs - subordonnés de manière particulière.

D'autre part, les résultats des expériences de KURT LEWIN ne démontrent en réalité que la supériorité du style démocratique de management sur les autres styles (le style autoritaire et anarchique de management), et ce, en matière de rendement et de satisfaction surtout du personnel.

### **Section 3 : Les théories des ressources humaines**

A travers les théories des ressources humaines, on s'éloigne un peu des idées de la théorie des relations humaines et très nettement des conceptions de l'école classique de l'organisation.

Dans un premier lieu, les individus qui constituent les organisations sont considérés comme des ressources en majeure partie inexploitées et l'individu n'est plus considéré comme un vulgaire facteur de production et/ou une charge mais bien au contraire, il est estimé et considéré comme un être humain, qui est un facteur de production créateur de valeur avec des objectifs et des aspirations de développement et d'évolution à l'exemple de l'évolution

---

<sup>6</sup> Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris, 1993.pp.120-124

## **CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain**

---

professionnelle (évolution de carrière) et l'entreprise doit prendre ses éléments en considération dans sa planification et stratégie.

Dans un second lieu, la réalisation des objectifs de chaque entreprise passe inévitablement et/ou nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement de chaque membre au sein de chaque entreprise.

Par conséquent, nous pouvons dire que les dirigeants sont invités non seulement à partager l'information avec l'ensemble du personnel dans le but de stimuler et d'améliorer leur volonté et moral mais à satisfaire également leurs différents besoins pour qu'ils adhèrent de leur plein gré aux objectifs de la firme, en l'occurrence, relier les objectifs des individus qui constituent la firme à l'objectif global de cette dernière.

Dans un dernier lieu, les dimensions ignorées sur la nature de l'homme depuis le temps sont mises en exergue dans le cadre de cette approche, il s'agit donc d'une nouvelle appréhension des problèmes humains dans l'entreprise et les principaux auteurs de cette pensée sont A. MASLOW, F.HERZBERG, D.MC. GREGOR.

### **1.3.1 Les hypothèses des théories des ressources humaines**

Bien que différentes dans leur développement, les théories des ressources humaines reposent sur les mêmes postulats de départ :

- Le travail n'est pas intrinsèquement déplaisant ou rebutant, les individus désirent participer à la réalisation des objectifs compréhensibles pour lesquels ils ont eux-mêmes contribué à fixer ;
- La plupart des individus peuvent faire preuve de beaucoup plus d'initiative, de créativité, d'autonomie et de sens des responsabilités qu'elle ne leur est demandée dans leur travail ;
- Les individus sont capables de s'auto-contrôler et de s'auto-diriger
- Les ressources humaines ne sont pas utilisées de façon optimale dans les entreprises.

### **1.3.2. La théorie des besoins d'A. MASLOW**

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

Dans le prolongement des travaux d'E. MAYO, A. MASLOW met en avant l'analyse des besoins humains dans les firmes, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail.

Pour dire vrai, A.MALSOW a été un des premiers psychologues à se pencher sur la motivation de l'homme au travail. Il Place les besoins de l'individu au centre de l'organisation. C'est pourquoi ses idées, en partie, sont à l'origine du mouvement pour l'amélioration de la qualité de la vie de travail.

Pour ce faire, A. MASLOW établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisées. En effet, les facteurs physiologiques, psychologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires.

Selon ses travaux, un individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux et qui sont comme suit<sup>7</sup>:

- Les besoins physiologiques (besoins vitaux) ;
- Les besoins de sécurité (physique ou psychique) ;
- Les besoins d'appartenance (à un groupe, clan...)
- Les besoins d'estime et/ou de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation de soi-même ou d'accomplissement ;

Selon MASLOW, la motivation est fondée sur les besoins<sup>8</sup> :

Les besoins sont hiérarchisables et la satisfaction d'un besoin génère un effet cliqué.

- ❖ Besoins : tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation (le besoin est un sentiment de manque).
- ❖ Besoins hiérarchisables : La théorie de la pyramide qui considère que tout individu hiérarchise ses besoins de la même manière.
- ❖ L'effet cliqué : Il faut que les besoins d'un niveau inférieur soient satisfaits, pour qu'un individu puisse être motivé par les besoins du niveau supérieur.

---

<sup>7</sup> Jean Pierre GRUERE et J.TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982, p.24

<sup>8</sup> Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

D'ailleurs, elle ne met pas en évidence et/ou en clarté seulement les limites du stimulant financier mais elle permet de comprendre également pourquoi le système de management traditionnel est aussi imparfait.

D'autre part, cette approche par les besoins a poussé des milliers de managers à réfléchir, à se pencher sur l'importance des besoins et sur le rôle de la motivation dans le rendement de toute organisation, ainsi commencèrent à prendre en considération ce qui incite et motive les gens dans leur vie quotidienne, et ce, quel que soit en relation avec leurs aspirations d'évolutions professionnelle à savoir de gravir les échelons de l'organisation et d'évoluer dans leurs carrière ou autre.

Selon la théorie de MASLOW<sup>9</sup>, une hypothèse centrale est posée et qui consiste à dire qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits (effet cliqué cité ci-dessus) mais selon les cultures et suivant les individus, certaines exceptions à la hiérarchie peuvent exister car il y a à titre d'exemple des gens qui cherchent à réaliser leurs besoins d'estime alors que leurs besoins inférieurs (primaires) ne sont pas encore satisfaits.

Cependant, toutes les tentatives de vérification de cette théorie n'ont pas pu confirmer avec exactitude et/ou précision que les besoins humains se classent vraiment en cinq catégories. Toutefois, cette absence de confirmation et de vérification de la classification ne suffit pas pour autant se prononcer et prouver l'invalidité de la théorie et malgré tout on ne peut pas nier ou omettre l'apport précieux de cette théorie des besoins.

Comme pour les travaux de MAYO, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu du travail en tant que tel indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

---

<sup>9</sup> Jean Michel Plane, op.cit, p.86.

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## 1.3.3. La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle)

Frederik HERZBERG (Etats-Unis) est psychologue et médecin et ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la « Harvard Business Review, en 1968 ». Les principaux points traités par HERZBERG sont comme suit<sup>10</sup>:

- Les facteurs de satisfaction liés au contenu du travail ;
- L'orthogonalité des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ;
- La nécessité de travailler sur les facteurs de satisfaction pour augmenter la motivation.

A partir de là, nous pouvons souligner que la principale découverte par HERZBERG fut que les circonstances qui mènent à la satisfaction dans le travail ne sont pas de la même nature avec celles qui mènent à l'insatisfaction, en l'occurrence, les facteurs de satisfaction ou de motivation sont liés au développement de la personne elle-même, alors que, ceux qui mènent à l'insatisfaction se rapportent plutôt aux conditions d'hygiène et à l'ambiance générale au travail.

Pour se faire, F.HERZBERG a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburg et selon cette théorie les facteurs qui mènent à la satisfaction sont de nature tout à fait différente à ceux qui mènent à l'insatisfaction, ce qui l'amène alors à établir une théorie dite des « deux facteurs ».

Qui part du postulat (principe) que les réponses des individus diffèrent selon que l'on s'intéresse à leurs motivations au travail ou au contraire aux raisons de leurs mécontentements.

Cependant, nous pouvons dire que certains facteurs qui sont en relation et/ou à l'origine d'une satisfaction accrue au travail sont beaucoup plus en relation avec la réalisation de soi, la considération pour l'œuvre réalisée, le travail sur soi, la responsabilité assumée et les opportunités d'évolution.

D'une part, on peut qualifier les facteurs qui mènent à la satisfaction de « facteurs de motivation » ou « valorisant », tandis que, d'autre part, ceux qui amènent à l'insatisfaction sont qualifiés comme étant des « facteurs d'hygiène ou d'ambiance » et ces derniers sont la base et/ou la source d'une grande insatisfaction au travail et dont on peut prendre à titre d'exemple,

---

<sup>10</sup> Michel BARABEL. op.cit, p.31.

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

ce qui concerne généralement les relations et conditions de travail (politique de l'entreprise, système de gestion, mode de contrôle et/ou de supervision, politique de rémunération, gestion des relations sociales situations contextuelles...).

En outre, l'auteur insiste sur le fait que l'opposé de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction, mais simplement l'absence de satisfaction. En effet, les facteurs d'insatisfaction doivent être réduits dans le but d'éviter des conséquences négatives qui se traduisent par des mouvements de grève, d'une augmentation du taux d'absentéisme, de la multiplication des départs, de l'augmentation du niveau du stress chez le personnel et bien d'autres points négatifs.

Mais par ailleurs, constat fait, est que la réduction des facteurs d'insatisfaction n'implique pas au tant une source de motivation pour l'individu (ce qui nous amène à confirmer ce qui a été avancé plus haut les éléments qui mènent à la satisfaction ne sont pas le contraire et/ou l'opposé de ceux qui mènent à l'insatisfaction).

On souligne par conséquent que leur absence constitue seulement un frein pour leur évolution et/ou développement professionnel et qu'en raison d'insatisfaction de nature économique (fait référence à la rémunération), ou technique (fait référence à l'insécurité).

Alors que les facteurs de satisfaction œuvrent à l'inverse, à concilier et à rendre compatible le contenu du travail avec les aspirations et désirs profonds des individus comme on peut qualifier ces derniers de facteurs importants pour l'épanouissement et le développement de l'individu dans son travail (intérêt pour le travail, réalisation de soi, possibilités de promotion « faire carrière », capacités d'initiative...).

Enfin, pour F. HERZBERG, si les facteurs d'insatisfactions peuvent être facilement palliés, dans le cadre de revendication, les facteurs de satisfaction apparaissent comme étant plus difficile à traiter, et ce, dans le cadre où ils sont en étroite liaison avec la firme et la répartition des tâches dans cette dernière (contraintes structurelles).

Ce qui fait, que HERZBERG s'inscrit à son tour dans une relativisation des principes de l'école classique en ne reconnaissant la rémunération (principal facteur de motivation chez TAYLOR) que comme un éventuel facteur d'insatisfaction. Aussi, il est à l'origine des travaux sur l'enrichissement du contenu du travail.

### 1.3.4. La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

En s'appuyant sur la pyramide des besoins de A. MASLOW, cet auteur pense que deux conceptions de l'homme peuvent être envisageables : la théorie « x » et « y »<sup>11</sup>

Il s'intéresse dans ses travaux beaucoup plus au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont « The Human Side of Entreprise(1960) ; Leadership et Motivation (1966) et The Professional Manager(1967) ».

D.Mc. Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des firmes, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants : La théorie « x » qui représente le management prôné par l'école classique et la théorie « y » censée représenter l'école de relations humaines.

La théorie « x » fait référence au système traditionnel de commandement, où le travail est considéré comme étant pénible et dure de par sa nature et exige à la direction un contrôle permanent du personnel, du fait que ce dernier est faiblement motivé à travailler et à assurer ses responsabilités (conception compatible avec l'approche taylorienne du travail).

Cette approche repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère pénible, face à ce manque d'intérêt, il est plus que nécessaire de procéder au contrôle étroit et à l'orientation directe du personnel, si on veut les voir fournir le maximum d'eux même en termes d'effort et d'implication afin d'atteindre les objectifs.

Donc, il est important d'élaborer et/ ou de mettre en place des outils et des moyens coercitifs(sanctions) et des récompenses de nature économique (rémunération) dans le but de pouvoir inciter l'individu à réaliser les objectifs, buts et finalités fixés.

La théorie « y » s'en propose dans le but de montrer que les buts personnels et professionnels des individus quel que soit leur nature (exemple évolution de carrière...) sont conciliables, et ce, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de façon différente l'effort humain. Selon cette conception et/ou vision, l'homme peut s'impliquer davantage et de manière durable dans son travail, du moment où ce dernier lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement et/ou d'évolution personnelle.

La théorie « y » repose sur un ensemble de principes dont on peut citer les suivants : Au premier lieu, le travail peut constituer une satisfaction en soi chez l'individu, en plus

---

<sup>11</sup> P.BRANGER, J-P. HELFER, J.ORSONI et J-M. PERRETI, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1985, p.60

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

l'homme a des capacités lui permettant de s'auto diriger, de pousser et d'améliorer sa créativité ainsi que d'assumer des responsabilités professionnelles.

Selon cette perspective, il est possible alors de faire participer de manière active les hommes dans la réalisation de n'importe quel travail, et ce, du moment où l'on modifie et on rend compatible certains actes essentiels de management, en privilégiant la direction par objectifs, surtout en privilégiant l'accompagnement du personnel au sein de l'organisation, en d'autres termes, suivre et contribuer à son évolution et permettant à lui de poursuivre une carrière selon ses aspirations au sein de cette dernière ainsi qu'on privilégiant la diversité des sources de motivation, et ce, bien évidemment en allant au-delà de la simple récompense économique.

A travers ceci, il est utile de dire que comme l'ensemble des auteurs de l'école classique Mc. Gregor préconise un management de type « y » plus efficace pour gérer les équipes que le type « x ».

Enfin et en se référant à des travaux plus récents, mais toujours dans la même tradition que Mc Gregor, « Ouchi, 1982 » identifie trois types d'organisations sur la base de sept dimensions.

A partir de là, l'entreprise de type « A » est caractérisée par une prise de décision individuelle avec une orientation à court termes et une faible préoccupation pour les individus (modèle anglo-saxon). A contrario, on a le type « J » (modèle japonais) qui valorise l'appartenance au groupe et les décisions consensuelles.

Pour ce qui est du type « Z » d'organisation, il est considéré comme le fruit d'une combinaison des deux modèles cités ci-dessus, à vrai dire, ce modèle consiste en un mélange des responsabilités individuelles des collaborateurs et prise de décision et fonctionnement collectifs.

# CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

## Section 4 : Les théories du capital humain

Dans le passé l'homme a été considéré comme un capital auquel on applique les schémas d'analyse réservés d'ordinaire aux autres capitaux de l'entreprise (capital matériel et financier) idée qui n'est pas nouvelle d'autant qu'elle a été évoquée par les classiques et pourtant au cours des cinquante dernières années un nombre non négligeable et même important de théoriciens s'est penché sur cette thématique et parmi eux on cite Gary BEKER (prix Nobel de l'économie en 1992) et Th. CHAULTZ.

En effet, aujourd'hui cette notion est en redécouverte et ce qui est nouveau en elle, est son utilisation et sa perception dans les entreprises.

### 4.1. Le concept du capital humain

#### 4.1.1. Définition du capital humain

L'économiste américain G.BEKER a élaboré sa théorie en répondant à une question d'une grande simplicité et qui consiste en la question suivante : et si l'homme représentait un capital en lui-même ?

Ces travaux étant riches et concluant positivement et dont les conclusions tirées sont comme suit : « l'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité et d'imagination...et quand il examine une opportunité dans un domaine du travail ou de la formation, il raisonne en investisseur.

Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital »<sup>12</sup>, le but de toute action est lucratif<sup>13</sup> du moment que c'est liée à une attente de rentabilité.

Le concept de capital humain<sup>14</sup>, n'a cessé d'évoluer et de changer de sens à travers le temps et constitue de nos jours un véritable enjeu pour les entreprises internationales

---

<sup>12</sup> Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, le capital humain, Edition, Liaison, 2006, p15

<sup>13</sup> But lucratif : c'est-à-dire, il y'a toujours un intérêt et un profit derrière ; ce n'est pas comme le non lucratif qui œuvre dans l'intérêt général à l'exemple des mouvements associatifs et des buts recherchés par ses membres constituants. Ils ne cherchent pas leur propre intérêt mais plutôt l'intérêt général et associatif.

<sup>14</sup> Jean GUICHARD, Michel HUTEAU, Orientation et insertion professionnelle, Edition DUNOD, Paris, 2007,

## CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain

---

préoccupées de développement économique et social; pour tout Etat voulant améliorer ses conditions et sa compétitivité économique, il représente un enjeu important, et ce, quelque soit du côté public ou privé (son importance réside dans le degré d'employabilité de chaque individu).

Alors que, pour ce qui est de Th. SCHULTZ la notion du capital humain désigne le stock d'aptitudes, de connaissances, de qualifications, de compétences et de savoir-faire possédés par les individus. Ce stock abrite trois caractéristiques principales :

Il est composé d'éléments innés et d'éléments acquis au prix d'efforts qui demandent du temps et une dépense d'argent.

L'acquisition de ce capital humain comporte des coûts directs (l'investissement en ressources humaines) et des coûts d'opportunité en temps pour réaliser l'investissement en question, ce type de capital ne peut pas être séparé de ceux qui le portent, il est incorporé dans chaque individu.

Cependant, ce sont les services du stock qui sont vendus sur le marché et non pas les personnes qui recèlent ces stocks.

Toutefois, pour ce qui est de l'organisation de coopération du développement économique (OCDE), elle définit le capital humain comme étant « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique »<sup>15</sup>

Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité et quand on dit progression de ses éléments on peut parler de progression professionnelle et d'une gestion d'une carrière et ou d'un parcours professionnel par l'individu tout en prenant en considération ses aspirations et ses compétences (en correspondance avec son employabilité).

Ce capital résulte de différentes origines et notamment mais pas seulement, d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation, ainsi, les quatre éléments

---

<sup>15</sup> Rapport OCDE, L'investissement dans le capital humain, 1998.

## **CHAPITRE 1 : La prise de conscience du facteur humain**

---

(connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et le contexte dans lequel ils sont utilisés.

Cependant pour mesurer et identifier les éléments nombreux et différents qui constituent le capital humain, il faut s'attacher particulièrement à ce que les individus apportent à leur travail et l'activité économique ; les attitudes vis-à-vis du travail en groupe, l'enthousiasme, la motivation et l'ouverture à de nouvelles idées sont au moins aussi importantes à cet égard que les capacités cognitives.

Pour fermer ce chapitre nous pouvons dire que l'évolution du capital humain est non seulement de la responsabilité de l'individu lui-même mais aussi de celle de l'entreprise et de ses managers.

D'où notre choix de parler de l'évaluation de la ressource humaine et de la gestion de carrière dans notre deuxième et troisième chapitre.

*Chapitre 2: L'évolution de la  
ressource humaine et la gestion  
de carrière*

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

La gestion de la ressource humaine est un processus visant à prendre en charge le potentiel humain d'une entreprise.

Pour ce faire, il doit s'inscrire dans une logique et une perspective de progression dynamique visant la détection des compétences latentes ou potentielles, apte à assumer un ensemble d'attribution et de responsabilités dans l'organisation à travers un horizon plus ou moins long.

A travers l'évolution historique des concepts dans ce contexte, la « mesure » a été constamment conditionnée par la nature et la qualité des objectifs attendus et de là par la nécessité d'une recherche plus affinée des techniques à maîtriser et à mettre en œuvre pour ce faire.

La diversité des concepts utilisés parmi lesquels nous retenons les plus usités tel que « notation » « appréciation » « évaluation » a suivi, la même tendance logique, mesurer, estimer, évaluer la performance de l'individu face à une tâche, sinon offrir la capacité de pronostiquer le même objectif face à des situations professionnelles futures qu'elles soient plus riches ou plus complexes.<sup>1</sup>

Dans cet ordre d'idées, nous pouvons aisément déduire sans le moindre doute de confusion, que rechercher le meilleur résultat de rendement, signifie simplement viser la plus haute performance possible.

L'évaluation du rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation.

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.

D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement.

---

<sup>1</sup> Sociologue, directeur du personnel à la direction régionale de SONELGAZ, Annaba.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

### Section 1 : Définition de la notion d'évaluation, démarche et outils

#### 2.1.1. Définition de l'évaluation

Dans son sens le plus habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Et ce davantage sur le « comment » ou sur le « quoi » ?

Évaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « Valeur d'un objet ».

Si les praticiens sont intéressés par les recherches académiques, ils restent toutefois dubitatifs quant à la capacité de ces recherches à fournir un cadre d'application dans leur propre organisation.

C'est sans doute parce que les questions du terrain empruntent des voies différentes de celles de la recherche. La situation la plus habituelle est celle où le DRH est sollicité par sa direction générale afin de produire un tableau de bord dans des délais très brefs et sans justification claire de cette demande.

Sa première réaction est souvent de se tourner vers l'extérieur, de charger l'un de ses collaborateurs ou encore un consultant externe de mener un benchmarking. Il y a de grandes chances que ce DRH se retrouve alors dans une situation très inconfortable : devant lui s'amassent des piles de rapports et des listes interminables d'indicateurs... mais lesquels choisir ?

Dans la pratique, les entreprises utilisent une grande variété d'outils dont il est parfois difficile de faire émerger les finalités. Il faut bien reconnaître que la manière dont la littérature spécialisée aborde la performance RH ne permet guère l'action.

Encore faut-il qu'elle ait un sens, et que la mise en œuvre d'outils d'évaluation ne soit pas assimilable à un simple rituel. Pour répondre aux exigences d'une action raisonnée et sortir des solutions toutes faites, un cadre d'analyse est indispensable.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

### 2.1.2. Evolution historique de l'évaluation de la ressource humaine

Au cours des siècles, plusieurs formes d'évaluation ont été pratiquées sur des individus pour découvrir le niveau d'excellence professionnel de chacun d'eux. Au XIX<sup>e</sup> siècle, pour évaluer, trois critères d'évaluation ont été utilisés : la qualité de la performance, l'œuvre et le jugement des experts. Seul un nombre limité de métiers jugés utiles au XIX<sup>e</sup> siècle ont été concernés par l'évaluation.

A ce moment-là, la majorité des salariés effectuaient des tâches simples ce qui a permis d'évaluer facilement la performance de ceux-ci.

Robert Owen a implanté dans les années 1840 les notions de l'évaluation des ressources humaines dans une usine Ecossoise.

Les évaluateurs utilisaient des réglottes de diverses couleurs dans le but d'indiquer aux salariés leurs performances. La couleur déterminait la qualité de la performance, de pauvre à excellente. A la fin du XIX<sup>e</sup>, l'introduction des machines a nécessité de chercher d'autres modes d'évaluation. Taylor a constaté la difficulté d'évaluer ce qu'on appelle « une bonne journée de travail ».

Ce constat l'a amené à élaborer la théorie de l'organisation scientifique du travail et a avancé l'idée que l'évaluation des ressources humaines devait s'avérer être un instrument rationnel capable de détecter parmi les salariés ceux qui avait les capacités physiques et intellectuels pour occuper efficacement un poste donné (the right man in the right place)<sup>7</sup>.

Au XX<sup>e</sup> siècle, certaines méthodes d'évaluation du rendement étaient pratiquées dans l'armée pendant la première guerre mondiale et ce n'est qu'à partir de la deuxième guerre mondiale que les psychologues ont jugé nécessaire de consacrer plus de temps à développer des critères et des méthodes pour évaluer le travail des hommes.

Actuellement, on peut dire que la majorité des employeurs veillent à observer et à déterminer la performance de leur salarié, bien qu'auparavant, et dans la majorité des cas, l'évaluation s'est faite sans que les employeurs n'aient préalablement fixé ce qu'ils attendaient comme résultats à atteindre chez leurs employés.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

### 2.1.3. Objectifs du système d'évaluation de la RH

Un système d'évaluation s'articule principalement sur trois axes fondamentaux à savoir :

- L'évaluation du rendement (sanctionner objectivement le rendement atteint)
- L'évaluation des compétences (évaluer les compétences professionnelles et qualités personnelles)
- L'évaluation des potentiels (recenser les capacités d'évolution disponibles)
- Et vise, au sein d'une activité, essentiellement trois objectifs qu'il doit interpréter, en terme de résultats mesurables, le savoir, savoir-faire, savoir être et d'aptitudes potentielles, en d'autres termes.
- L'accomplissement de tâches ou de missions compatibles avec un rôle prédéfini, a travers des résultats mesurables et des comportements observables.
- L'aptitude à la réalisation de programme de travail et d'objectifs spécifiques et intégrés,
- La capacité de renseigner sur les potentialités d'une personne à assumer des responsabilités différentes et/ou plus complexes.

### 2.1.4. Les enjeux et composantes de L'évaluation des ressources humaines

Il peut être définie en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier et aussi de définir les composantes qui identifient le processus d'évaluation.

- **Enjeux**

Pour décider de promouvoir, de réévaluer des salaires ou de former un salarié, cela nécessite de pouvoir estimer son travail actuel, ses compétences et aussi ses difficultés.

Cette estimation donne lieu dans les entreprises, à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir l'information nécessaire pour construire les différents programmes ressources humaines, et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel<sup>2</sup> .

Cette démarche envisage plusieurs questions :

---

<sup>2</sup> Faycel BENCHEMAN. Géraldine Galindo (2011), Gestion des Ressources Humaines, Gualino, p : 36

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

- Que veut- on mesurer :
- les résultats du salarié comparés aux objectifs qui lui étaient assignés ?
- Sa capacité à réussir dans un poste plus important ?
- Son potentiel d'évolution ?

L'évaluation est un exercice qui est loin d'être facile et ne satisfait pas toujours les deux parties : manager et collaborateur. Si le guide de l'entretien annuel d'évaluation est largement utilisé dans les entreprises, il ne garantit pas pour autant l'efficacité de sa mise en pratique.

L'évaluation reste difficile à réaliser et les entreprises ont tenté de se munir d'outils plus sophistiqués pour y remédier<sup>3</sup>

En général, deux types d'objets peuvent être évalués : la performance et la compétence.

### 2.1.5. L'évaluation des performances

L'évaluation des performances consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée

L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on lui a confiées. L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Les objectifs doivent être définis au préalable. Ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés.

Un objectif doit disposer de trois caractéristiques<sup>4</sup>:

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

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

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

---

<sup>3</sup> Sylvie GUERRERO, op.cit, p : 115

<sup>4</sup> M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva (2011), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, p :118

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

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

La performance d'un individu émane de plusieurs facteurs : son implication, ses efforts, ses compétences et l'environnement dans lequel il évolue. Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance :

### **Quand évaluer ?**

Le choix du moment de l'évaluation dépend de plusieurs facteurs. Nous pouvons citer, entre autres, les préoccupations qui ont prévalu lors de la conception du programme d'évaluation et aussi le choix de la méthode d'évaluation.

En général, la pratique d'une évaluation régulière est beaucoup plus souhaitable à une ou deux évaluations par an parce qu'elle est plus près de la performance réelle des évalués.

### **Comment évaluer ?**

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

### **Quoi évaluer ?**

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

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

#### **2.1.2. L'évaluation des compétences**

Pour pouvoir évaluer les compétences d'un individu, il faut disposer, dans l'entreprise, d'un référentiel de compétences, c'est-à-dire une étude de l'organisation réelle du travail.

Au moment d'aborder l'évaluation des compétences, le manager et le collaborateur commencent par évoquer d'abord la représentation de la fonction, son évolution, puis le degré

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

de maîtrise des compétences mis en œuvre et, enfin l'évolution des compétences exigées par l'évolution de la fonction.

Nous pouvons aussi dire que, certaines entreprises, intègrent dans leur évaluation l'appréciation des potentiels qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

Le potentiel vient du mot latin qui signifie puissance. Il se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne » (Larousse, 1994).

Il peut se définir aussi comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique<sup>5</sup>.

Le potentiel d'un individu recouvre de multiples dimensions ; on peut parler de potentiel d'adaptation, de commandement, etc. Ce type d'approche par le potentiel fournit des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières. Son coût élevé conduit à limiter généralement son utilisation à des populations de cadres à fort potentiel<sup>6</sup>

Généralement, l'organisation s'intéresse au potentiel d'évolution et cela se traduit en termes de niveaux hiérarchiques car plus une personne possède un potentiel d'évolution élevé, plus elle est susceptible d'atteindre un poste important.

Cette évaluation nécessite une période d'observation relativement longue pour pouvoir identifier les compétences et les comportements stables de l'individu.

Le bilan de carrière individuel complète l'évaluation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son avenir professionnel.<sup>7</sup>

### **Section 2 : Les différents modes d'évaluation de la ressource humaine**

#### **a) L'évaluation du rendement**

Celle-ci consiste à mesurer, par les résultats obtenus, le rendement d'un agent sur un poste donné en termes quantitatifs et qualitatifs. Elle est généralement liée à des objectifs de

---

<sup>5</sup> M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva. op.cit, p, 121

<sup>6</sup> Valérie Marbach, op. cit p : p. 22

<sup>7</sup> Jean- Marie Peretti (2009), Ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, p : 91

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

travail prédéterminés et consignés dans un programme individuel de travail et obéit à des paramètres et indicateurs connus.

### **b) L'évaluation des compétences**

Elle tend vers l'évaluation de la manière avec laquelle un agent s'acquitte des tâches inhérentes à son poste de travail ; ainsi la notion de compétence est définie conventionnellement comme étant «un savoir-faire opérationnel validé », donc par opposition à la qualification, qui elle, renvoie à des connaissances académiques générales ou spécialisées.

Par conséquent on évalue un savoir lié à l'activité exercée, un savoir-faire prouvant la maîtrise professionnelle d'une activité exercée, un savoir être justifiant des aptitudes nécessaires à l'occupation d'un poste en termes de comportements et habilités

### **c) l'évaluation du potentiel**

Outil ou technique permettant d'évaluer les aptitudes d'une personne à occuper un poste de travail de complexité équivalente ou plus importante. Ceci nous permet donc de mettre en exergue deux éléments essentiels dans ce contexte à savoir, la capacité latente à s'adapter à une situation professionnelle nouvelle.

### **2.2.3. Les principales carences et insuffisances du système d'appréciation actuel**

Les principaux vecteurs de dysfonctionnement du système actuel ont été l'objet de plusieurs diagnostics entrepris aussi bien par des consultations externes à l'entreprise dans un cadre d'audit, que par des études internes que l'entreprise avait engagées dans le même esprit et que nous nous permettons de relater dans la synthèse ci-après :

- Les objectifs sont insuffisamment reliés à la gestion et au développement des ressources humaines (formation, promotion)
- Les critères d'appréciation : - Non définis en termes de résultats mesurables et quantifiables - Ne renvoient pas à un programme de travail - Standard
- Absence d'entretiens annuels

### **2.2.4. Le nouveau système d'évaluation : approche d'une problématique L'évaluation des cadres responsables de structures**

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

Dans le but d'introduire un effet de synergie au sein du système de gestion des ressources humaines, l'acte d'appréciation du personnel en général et celui de l'encadrement en particulier, doit contribuer à :

- Développer un état d'esprit commun.
- Instaurer des règles communes dans la gestion des ressources humaines. L'acte d'appréciation de par les outils et approches qu'il développe, constitue avant tout, un processus d'échange continu et privilégié dans le vécu d'un cadre, qu'il soit notateur ou noté.

Les pratiques modernes en matière de GRH, font de l'appréciation de l'encadrement une priorité et une opportunité de discussion des objectifs de rendement en termes opérationnel et tangible, comme il constitue une entente claire sur les attentes liées à la notion de rôle et de programme.

Les pratiques modernes en matière de GRH, font de l'appréciation de l'encadrement une priorité pour discussion des objectifs de rendement en termes opérationnel et tangible, comme il constitue une entente claire sur les attentes liées à la notion de rôle et de programme.

Intervenant en fin d'année, il représente un outil privilégié de suivi et de contrôle systématique (s'inscrivant dans une dynamique concrète d'ajustement et de modification). Bien évidemment, les principes de transparence, d'objectivité, d'équité et de double niveau de notation doivent être un principe fondamental.

### **2.2.5. La DRH champion des employés**

Evaluer la satisfaction des « clients internes » En tant que « champion des salariés », la fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution.

Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel.

Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi.

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et de mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction se pose comme étant le principal outil d'évaluation. Cette enquête peut aussi bien être effectuée en interne qu'en externe.

Le recours à un prestataire extérieur, supposé neutre, est la voie la plus habituelle pour évaluer le niveau de satisfaction des « clients internes » et identifier les différentes sources d'insatisfaction.

De manière plus courante, l'entretien annuel d'appréciation peut constituer un moyen d'assurer cette mission.

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

### **Section 3 : Généralités sur le concept de carrière et de gestion des carrières**

#### **3.1. Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières**

##### **3.1.1. La définition du concept de carrière**

Avants de définir la gestion des carrières il est important de mettre l'accent sur la signification de la carrière en elle-même La carrière renvois au parcours professionnel d'un individu, c'est la succession de l'emploi dans l'entreprise au cours de la vie professionnel de ce dernier.

Pour Jean-Marie PERETTI « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié ». <sup>8</sup>

Selon Guérin & Wills «la gestion des carrières « suite d'expérience professionnelles qu'un individu accumule tout au long de sa vie de travail dans le but de progresser et de se développer»

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lesquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles.

En ce qui concerne la première composante, à savoir, individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier.

Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations,... etc.

Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière.

Les cheminements de carrière ont une incidence et influence sur les individus ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien-être au travail,..., etc.

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dites actives », suivant C.H Amherdt, 1998. « Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise », J.M Peretti, dans la GRH.

Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession » <sup>9</sup> .

---

<sup>8</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert.Paris.aout2013, P 255

<sup>9</sup> J.M Peretti, Ressources humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005, p .219

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne » (Arthur et al, 1989)<sup>10</sup>.

La carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, cela suppose une stabilité de l'emploi à long terme, mais les entreprises et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

La définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, qui amène, peu à peu, le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle et dans certains cas, même quitter l'entreprise pour évoluer et progresser.

La carrière, une notion évolutive, a fait son apparition pendant les trente glorieuses, au moment où, la main d'œuvre était plus rare et où, les entreprises avaient besoin de fidéliser leur personnel. Elle correspond également, à une période de fort développement économique et de partage des richesses (notamment en matière de salaire)<sup>11</sup>.

Le terme de « carrière » implique une notion de réalisation personnelle « faire carrière » mais il peut aussi être accompagné d'une connotation d'arrivisme « carriériste ».

Dans les entreprises, les DRH utilisent désormais davantage le terme de mobilité, principalement, auprès des populations peu susceptibles d'avancement vertical. En effet, le terme de carrière implique souvent une ascension qui est désormais, de moins en moins, possible dans des structures organisationnelles souvent aplaties.

Depuis 40 ans, les études sur les carrières se sont multipliées<sup>12</sup>.

### Les étapes de la carrière

Selon Hall « la carrière et la succession d'attitude est le comportement perçue par un individu à propos des expériences et des activités liée à son travail.

---

<sup>10</sup> Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94.

<sup>11</sup> Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3. (Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature Jean-Denis CULIE doctorant CERAG).

<sup>12</sup> Emilie HENNEQUIN, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 2 XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.2. (Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers Emilie HENNEQUIN)

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

Toutes ou long de sa vie» Cet auteur subdivise la carrière des individus en quatre grandes étapes à savoir<sup>13</sup> :

- **La période d'exploration**

C'est la période où l'individu entame la sphère professionnelle et cherche à créer sa propre voie, il fait l'expérience des différents choix professionnels et différents types d'organisation.

- **L'établissement et l'avancement**

Cette seconde étape est représentée par le succès de l'individu dans sa carrière défini par l'ensemble des mouvements organisationnels réalisés tels que les promotions professionnelles et le transfert.

- **La croissance, le maintien ou la stagnation**

Cette troisième période renvoie à la mi-carrière de l'individu où ce dernier exprime toujours un désir et une volonté de progresser dans la hiérarchie ou de maintenir sa position actuelle.

La stagnation professionnelle peut être causée par l'atteinte des potentiels maximaux de salaire ou si l'organisation ne lui présente aucune opportunité de croissance.

- **La période de détachement graduel**

Dans cette dernière étape l'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit d'une manière forcée car il ne peut pas faire face au progrès technique, ou à ses propres défaillances, ou il décide de se retirer volontairement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

### 3.1.2. La définition du concept de gestion des carrières

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs.

---

<sup>13</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 108

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.<sup>14</sup>

C'est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, qui a pour objectif d'introduire, d'orienter et de suivre le cheminement professionnel d'une personne, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Elle suppose une certaine stabilité à long terme.

### 3.1.3. Autres concepts liés à la carrière

#### **Le métier**

C'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu' à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre.

Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an.

**Exemple :** le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire, de direction, de secrétaire commercial, juridique,...etc.

#### **L'emploi**

Il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi, que de la performance attendue par l'entreprise.

#### **Le poste**

---

<sup>14</sup> Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.350.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

La description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée.<sup>15</sup>

### Les effectifs

Notion qui renvoie évidemment, à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise, tant dans une logique de départs liée à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projet de recrutement.<sup>16</sup>

### Les compétences

Selon la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction de contenu et du devenir de l'emploi occupé ou à occuper.

#### 3.1.4. Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières (système) comme élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels :

Ce point va être résumé sous forme d'un tableau et qui va être comme suit<sup>17</sup> :

**Tableau 1 : La gestion des carrières élément de conciliation**

<b>Besoins organisationnels</b>	<b>Enjeu</b>	<b>Besoins individuels de carrière</b>
-Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ? -Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ?	Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?	Comment définir un plan de carrière qui est susceptible : -d'utiliser mes forces ? -de satisfaire mon besoin de me développer ? -de me donner des défis à relever ? -d'être conforme à mes intérêts ?

<sup>15</sup> Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Edition, Armand Colin, Paris, 1993, p.116.

<sup>16</sup> Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.350

<sup>17</sup> Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p .351.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

<p>- Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever des défis ?</p> <p>-Quelles exigences se posent en matière de recrutement ?</p> <p>-L'organisation a-t-elle des attributs nécessaires pour relever ces défis ?</p>		<p>-de correspondre à mes valeurs ?</p> <p>-de correspondre à mon style personnel ?</p>
--	--	---

**Source** : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351

### 3.2.L'importance de la gestion des carrières

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment.

Toutefois, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler<sup>18</sup>.

**Tableau 2 : L'importance de la gestion des carrières**

<b>L'importance de la gestion des carrières</b>	
<p><b>Pour les individus</b></p> <p>-jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ;</p> <p>-pouvoir développer leurs compétences ;</p> <p>-s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ;</p>	<p><b>Pour l'organisation</b></p> <p>- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;</p> <p>-Améliorer sa flexibilité ;</p> <p>-Mettre en place une relève de qualité ; - renforcer sa culture ;</p>

<sup>18</sup> Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, op.cit, p.351.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

-satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...etc.) ; -se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	-Mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.
--	---

**Source :** Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.351.

Toutefois, malgré ses multiples avantages, la gestion des carrières doit prendre en considération plusieurs paramètres.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue, le fait, que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres<sup>19</sup>, et ce, en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière.

Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles.

### 3.2.1. Evolution du concept de carrière

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie, notamment, s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle.

---

<sup>19</sup> Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, André PETIT, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème Edition, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2004, pp.283.314

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

Ainsi, dès le début des années 1950<sup>20</sup>, cette discipline établissait des relations entre les individus, traits de personnalité, les valeurs individuelles, d'une part, et les aspirations de carrière, d'autre part (super, 1953). Holland a repris et complété les recherches de Roe et Siegleman, portant, sur les traits de personnalité à l'origine des choix d'emplois et de carrières, et a développé des archétypes de personnalité (réaliste, artistique, investigateur, social, entrepreneur, conformiste).

L'identification privilégiée à certains de ces archétypes plutôt qu'à d'autres influence, selon cette théorie, le choix de carrière de l'individu (Holland, 1985).

Les travaux de cet auteur sont d'ailleurs à l'origine de tests de personnalité, d'intérêt et de motivation. Certains auteurs (Schein, 1978 ; Driver, 19793) ont identifié quatre grands types de carrière (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale) fréquentes.

D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarisation peuvent avoir un impact et une influence sur les choix et cheminements de carrière.

Plusieurs auteurs (dont Hall, 1976) se sont intéressés au déroulement de la carrière dans le temps. Ils ont décrit les différentes étapes de la carrière, identifié les problèmes et aspirations de carrière particuliers qui leur sont respectivement associés. Ils ont aussi établi une correspondance entre les étapes de la carrière (exploratoire, avancement, mi carrière, fin de carrière) et les grandes étapes de la vie adulte (exploratoire, construction, consolidation et déclin), contextualisant ainsi la question de la carrière en la situant dans une perspective plus large.

D'autres chercheurs intéressés par la dynamique de la carrière se sont penchés plus particulièrement sur les transitions, abordant notamment la crise de mi carrière (Veiga, 1973).

---

<sup>20</sup> Jean TRONSON, le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

Finalelement certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus au cheminement de la carrière<sup>1</sup> de certains groupes professionnels<sup>21</sup>, et ce, au regard de leurs caractéristiques individuelles (Cooley, 1963), d'autres, à la lecture subjective (interprétation et évaluation) que fait l'individu de sa propre carrière.

Traditionnellement, la carrière a été considérée par les employeurs comme relevant exclusivement de la responsabilité de l'individu, l'entreprise ne se reconnaissant aucun rôle d'aide à la planification individuelle des carrières, qu'il s'agisse d'informer les employés des opportunités de carrière, de recueillir de l'information sur leurs préférences et objectifs de carrière, ou encore de les aider à mieux se connaître eux-mêmes (Wils, Guérin, 1989).

Parallèlement et paradoxalement, l'organisation prenait complètement en charge la carrière de l'employé, ne lui laissant la plupart du temps, que le choix d'accepter ou de refuser une promotion compte tenu des conséquences que sa décision comportait.

En somme, l'individu intéressé par sa carrière devait accepter les sacrifices nécessaires et s'adapter unilatéralement aux règles du jeu (formel et informel) de l'entreprise en matière de carrière.

Depuis deux décennies, un certain nombre d'organisations se sont impliqués dans l'aide à la planification individuelle des carrières et/ou ont redéfini (élargi) à des degrés et par des moyens multiples et divers la marge de contrôle accordée à l'employé sur sa propre carrière.

Certaines organisations optent pour une gestion personnalisée des carrières (anonyme et procédurale) en s'inspirant à des degrés variés et divers des apports de la psychologie au domaine de carrière.

A titre d'exemple, la collecte d'information auprès du personnel sur la question de carrière peut utiliser les tests d'intérêt, de motivation et comporter un volet sur les préférences et objectifs de carrière<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Anissa BEN HASSINE, les cheminements de carrière, quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour quelle(s) pratiques de la gestion des ressources humaines ? Application au cas des ingénieurs tunisiens, in management international, n°2, volume 10, 2006.

<sup>22</sup> Cerdin J.-L., Les carrières dans un contexte global, Revue management et avenir 2004/1, N° 1, p. 155-175

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

### **3.2.2. L'émergence de la gestion des carrières**

Les premiers systèmes de carrière sont apparus, comme déjà cité, au début des années 1970, manifestant un nouvel intérêt des employeurs, suscité sans doute par certains changements environnementaux, tels une scolarisation accrue de la main d'œuvre, l'adoption des lois relatives à l'équité d'emploi et l'avènement de nombreux changements technologiques (Wils, Guérin, 1989).

Plusieurs études et enquêtes ont tenté de cerner cette réalité organisationnelle. Malgré leur caractère récent à cette époque-là, les systèmes de carrière varient et diffèrent d'une entreprise à une autre, regroupant des activités différentes, privilégiant des fois, les besoins organisationnels, d'autres fois, les aspirations individuelles.

Un certain nombre d'écrits théoriques ont identifié certains facteurs explicatifs potentiels de cette diversité et variation et propose des hypothèses précisant la nature de leur influence.

### **3.2.3. Pertinence et perspective de la gestion des carrières**

La gestion des carrières depuis une période assez importante, constitue une tentative d'adaptation des milieux de travail aux changements environnementaux significatifs, de nature tant économique que sociale, survenus dans les trois dernières décennies.

L'intensification de la concurrence internationale, la déréglementation, la révolution technologique, la segmentation des marchés, les changements démographiques, la présence, de plus en plus, massive des femmes sur le marché du travail, les changements de mentalité des employés et les mesures législatives interdisant la discrimination et favorisant l'équité d'emploi (pour ne citer qu'eux) ont conduit maintes organisations, à connaître une réorganisation significative, à penser, à agir davantage en termes stratégiques, à revaloriser la ressources humaine et sa gestion.

La planification des ressources humaines, centrée et focalisée exclusivement sur les besoins organisationnels, opérant aux niveaux agrégé et qualitatif, s'est avéré être un outil d'adaptation insuffisant. Il ne suffit pas, en effet, d'identifier la relève potentielle : encore faut-il la préparer et s'assurer que les individus identifiés adhéreront et consentirons à assurer les fonctions qu'on prévoit leur assigner?

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

La planification des carrières, prend ici, tout son sens en posant la délicate question de la réconciliation des besoins organisationnels et individuels<sup>23</sup> (Guérin et Charrette, 1984).

L'engouement, du moins, l'intérêt pour les carrières n'est pas théorique, même si elle n'est pas l'activité principale de la gestion des ressources humaine mais elle a son poids et son importance. Cependant, pour qu'un individu fasse carrière, il est reconnu, qu'il change en moyenne, quatre à cinq fois d'emplois au cours de sa vie active.

Les réorientations de carrière sont devenues beaucoup plus fréquentes qu'autrefois (Stumpf, 1988), surtout, avec la turbulence de marché de travail et le problème de précarité de l'emploi (éviter le chômage est une priorité<sup>24</sup>).

Plusieurs facteurs expliquent l'indépendance accrue des travailleurs vis-à-vis de l'organisation : plus haut niveau de scolarisation, changement de mentalité, ce dernier point, peut se manifester dans certaines situations, par une valorisation de la qualité de vie ainsi que de la qualité de vie au travail.

Il y a, de plus en plus, de grandes attentes vis-à-vis du travail (réalisation de soi), une nouvelle manière de concevoir la carrière, en l'occurrence, recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Il devient donc, de plus en plus, impérieux pour l'entreprise d'entamer un dialogue et une communication sur les carrières, voire même, de repenser la mobilité si elle veut, éviter la perte de ses meilleurs éléments, la désuétude des connaissances et compétences causée par des changements de marché ou de la technologie et la démotivation du personnel.

### 3.2.4. Les ancrs de la carrière

Le concept d'ancre de carrière a vu le jour en 1970 par Edgard Schein, selon cet auteur l'individu commence à ce connaître au faire et à mesure de temps afin de faire la conception de sa propre carrière.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Christophe FALCOZ, rapport de recherche, parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus, aout, 2004.

<sup>24</sup> Jean PRALONG, Les mondes de la carrière : le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle, revue de gestion des ressources humaines, Rouen Business School, n°77, 2010, p.64

<sup>25</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 112

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

Selon Schein les ancre de carrière d'un individu se fond sur 03 pole important à savoir

-Talent et capacité

-Motivation et besoin

-Valeur et attitude

À chaque fois qu'un individu devient plus expérimenté dans sa vie professionnel ou familiale ou personnelle, plus il aura une vision claire de ces propres capacité, valeur et ces motivations, est un ancre qui vas réduire ces possibilité en terme de choix.

Selon Edgard Schein l'individu aurai une seule ancre de carrière qui signifie un ensemble unique de talent, valeur de mot faire sommet de sa hiérarchie personnel. Les personnes évoquent le fait d'être trié en carrière, vers quelque chose qu'il leur correspond le mieux quand elle fond l'expérience d'un travail qui leurs correspond pas.

Schein a identifié huit ancres de carrière à savoir :

- 1) **La compétence technique** Sont souvent en besoin d'être liée à un domaine de compétence, il cherche à être recouvre pour leurs expertises, leur identité construite autour du contenu de leur travail. Tout décision de mobilité sera perçue favorable dans le cas où cette derrière apparait comme une opportunité pour se perfectionne ou tout ou moins de leur permettre d'être toujours vu comme des spécialiste ressources par ces pairs
- 2) **La compétence manager général gestion le choix des carrières**

Sont dicté par des postes de direction que l'individu a mis comme objectif à atteindre, le management en tant que tel captive tel personnes ancrer le manager général, tout forme de mobilité horizontal seras perçu comme une forme importante de reconnaissance pour elle.

Il y a 03 modèles de compétence qui se semble cruciaux pour un manager général :

- **compétence analytique** : c'est la capacité d'exposer des problèmes mais aussi prendre des décisions même dans des conditions incertitude.

- **compétence interpersonnel** : la capacité d'avoir l'influence sur des individus ou un groupe, de les contrôlés afin d'atteindre ces objectifs organisationnels.

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

- **compétence émotionnelle** : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir, plutôt que d'être étouffé par eux L'atteindre de sommet ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue, Une mobilité horizontale peut aussi être une étape incontournable, et sera acceptée comme telle pour permettre la progression verticale.

### 3) Autonomie /indépendance

Ancrée autonomie, personne ayant un besoin fondamental de se sentir libre et autonome dans ces décisions professionnelles, l'autonomie est possible dans les grandes organisations dans le cas où ces dernières offrent des postes de recherche et développement ou gestion des unités géographiquement éloignées<sup>26</sup>.

Les personnes reconnaissant dans cette ancre ont une forte probabilité de se concentrer et de se concentrer sur des projets personnels tels que ceux consultant.

### 4) La sécurité / stabilité<sup>27</sup>

La stabilité dirige la carrière de l'individu qui sont caractérisés par cette ancre, la continuité dans un emploi fait partie des priorités de ces dernières, aussi qu'une stabilité personnelle et aussi intégrée dans une communauté, la stabilité géographique et également centrale, le contexte de travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

### 5) La créativité entrepreneuriale

Les personnes ayant cette ancre éprouvent souvent un besoin d'être créatives, ils cherchent toujours à créer quelque chose (nouvelle affaire, produit, service) La carrière de ces dernières repose sur leurs volontés de faire preuve de leur capacité à créer, certains échouent et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

### 6) Le dévouement à une cause

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leurs carrières autour d'elle.

---

<sup>26</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout 2013, p 288

<sup>27</sup> Shimon L-dolan, Tania Saba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3<sup>ème</sup> Edition Renouveau Pédagogique INC, 2002, p 356

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

### 1) Le défi pur

L'individu ayant cette ancré, leur carrière et centrer sur la compétition et la perception qu'ils peuvent tous conquérir. Cette dernière est souvent à la recherche des opportunités pour résoudre des problèmes insolubles de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

### 2) Le style de vie / qualité de vie

Selon Schein il ne s'agit pas simplement s'équilibrer des vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personne l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et le la carrière.

Les personnes ayant cette ancré recherchent à améliorer la qualité de vie, ils sont prêts à travailler dans une organisation à condition que les bonnes options pour elles soient disponible au bon moment par exemple (horaires flexibles, travail à la maison, année sabbatique)

Dans cette ancré le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu est de la famille est jugé fondamentale.

### 3.2.5. Les acteurs et outils de la gestion des carrières :

Les acteurs et outils de la gestion des carrières sont devers dont :

#### 3.2.5.1. Les acteurs de la gestion des carrières

Vu l'importance et la place occupé par la gestion des carrières au sein des entreprises cela rend cette dernière une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs à savoir<sup>28</sup>

##### a. Le salarié

L'individu occupe une place décisif au sein de l'organisation , dans la mesure où il devient un acteur de son propre parcours professionnelles, mais aussi d'être garant de sa propre employabilité et faire face aux enjeux qu'il recouvre, le salariés doit également informer sur les postes à pourvoir afin de connaître son propre niveaux de connaissance et compétence requises (de s'adapter au évolution technologique qui sont disponible à l'entreprise, fonction,, métiers) et identifier les parcours possible, ainsi que les moyen d'accroître.

---

<sup>28</sup> CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education. France 2008, p 115

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

Le salarié se doit donc de prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et l'orientation professionnelles.

### **b. La direction de ressources humaines**

L'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié auquel la DRH joue un rôle important, d'une part pour veiller à l'adéquation de ces ressources aux besoins personnels, et d'assurer l'évolution des compétences de chaque salarié pour se maintenir et garder à niveau et améliorer leur employabilité, et d'une autre part pour motiver ces individus.

La DRH doit donc disposer, coordonner et préparer les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation.

Pour ce faire elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

### **c. Le responsable hiérarchique**

Le responsable hiérarchique occupe une place importante dans la fonction de la gestion de carrière son rôle est essentiellement lié à la pertinence supposée de son appréciation vis-à-vis de ces collaborateurs.

En effet dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au quotidien ces collaborateurs il est légitime de lui recommander une certaine pertinence de point de vue en égard à cette proximité, le responsable hiérarchique paraît le mieux placé pour évaluer les compétences, capacités, performance, potentiel et la motivation des salariés, cette appréciation occupe une place première dans l'évaluation de ces derniers, ces éléments sont souvent formalisés dans le support d'entretien périodique, d'évaluation auquel s'appuient la DRH pour la prise des décisions concernant la formation, rémunération, et également l'évaluation professionnelle de salarié (promotion, mutation, conversion).

La personne la plus légitime à l'évaluation n'est pas forcément celle qui a le pouvoir de décision, la DRH et les personnes situées à un niveau hiérarchique plus élevé ont une influence plus importante sur la décision d'évaluation, car ces acteurs ont une vision plus large sur l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise. C'est pour cette raison que la hiérarchie et la DRH doivent agir de concert dans la gestion de carrière du salarié.

### **d. Les acteurs périphériques**

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

D'autres acteurs peuvent intervenir d'une manière distante de pilotage de la carrière des individus. L'entreprise fait appel à ce prestataire extérieur dans le cas où cette dernière et son salarié n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel pour le salarié, ces acteurs extérieurs peuvent être spécialisé dans (les bilans de compétence, conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'outplacement).

La direction de ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne, dans la mesure où les politique de formation, gestion des emplois et évaluation des salarié sont soumises à certaines instance de représentation, les représentations de personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnel du salarié, cette influence reste toutefois forte et relative.<sup>29</sup>

### **3.2.6. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières**

Il existe deux types d'outils de gestion des carrières des individus ceux qui sont destiné à l'entreprise et ceux qui sont propre aux des salariés<sup>30</sup>

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

Ces outils sont l'ensemble des outils permettent à l'entreprise de prendre les décisions relative à la mobilité des salariés, l'entreprise dispose de plusieurs outils à savoir :

##### **A) Assessment centre :**

Méthode ou ensemble de méthodes qui regroupent des tests ou les participants sous observation, Cet outil permet de mettre l'accent sur la mise en situation et l'approche comportemental de ces derniers ; il s'agit d'examiner les personnes pour détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou les développer.

Il existe 03 domaines d'application de l'assessment centre à savoir :

- les recrutements.
- les promotions.
- le développement des carrières.

---

<sup>29</sup> CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education. France 2008, p 115

<sup>30</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 17

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

L'assessment centre incluent un feed-back qui permet à la personne évalué de s'approprier les résultats, cette méthode leurs offre « une restitution d'observation factuel », source de progrès.

### **B) Entretien annuel d'appréciation**

Qui se compose de 05 grandes parties qui doivent être respectées :

- B1 Introduction : qui permet de présenter la structure de l'entretien, il s'agir principalement de définir l'objectif de l'entretien
- B2 Bilan d'année par l'évalué : extrêmement important car il permet à l'évalué d'exposer ces résultat
- B3 Évalué par le responsable : c'est là que l'évaluateur exprime son jugement par rapport à l'évalué.
- B4 Recherche en commune des moyens et des solutions pour une amélioration : cette étape permet d'exploré la manière idéal pour que le salarie augment ses compétences, une formation peut être envisageable et des questions de développement personnel peuvent être abordable B5 Aborder l'avenir : c'est la dernière étape dans laquelle la question de développement des carrières sont soulevé, « que veut l'évalué, que peut-il faire »

Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres, généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

Ce document représente aussi une grande importance en terme de gestion de carrière et établit des liens entre la direction et ses salaries à savoir :

- La communication entre le salarié et sa hiérarchie directe ;
- Identifie les compétences ;
- L'expression d'une volonté de mobilité de la part des salariés ;
- La satisfaction du salarié dans son poste et ses aspirations à une évolution personnelle

;

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

L'identification d'un souhait du salarié de suivre une formation et son inscription dans le cadre d'un projet<sup>31</sup>

### C) Évaluation 360 degrés

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les personnes qui l'entourent plus elle-même.

Ces personnes peuvent être membre de l'entreprise ou bien des extérieurs à cette dernière.

L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des ressources de l'évaluation, que les rend plus objectif, les principes évaluateurs de cet outils sont :

- **C1 Les personnes a évalué**

Le salarié s'autoévalue, elle permet aussi de savoir si le salarié est honnête dans l'exécution de ses exercices, l'objectif de cette approche réside dans le développement de personnels et les formations nécessaires pour progresser.

- **C2 Le supérieur hiérarchique direct**

Cette évaluation se manifeste dans l'entretien annuel traditionnel, le supérieur hiérarchique direct en tant que manager, a un rôle central dans le développement de ses subordonnés.

- **C3 Les pairs**

Cette évaluation vise à avoir un feed-back et faciliter le développement des salariés, dans cette optique les très bonnes qualités comme son acceptation et son efficacité à réduire ces erreurs. Les évalués doivent être préparés à recevoir des feed-back de leurs pairs, cette évaluation se mobilise dans des situations de travail en groupe, il paraît plus d'une augmentation ou une promotion.

- **C4 Les subordonnés**

Ils constituent la source la plus délicate en termes d'évaluations de légitimité puisque ils inversent le processus classique d'évaluations. Néanmoins, ils occupent la meilleure position pour évaluer la qualité de manager de leurs supérieurs hiérarchiques directs, ils peuvent

---

<sup>31</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, p 171

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

prononcer également un jugement sur l'implication de leur manager dans la gestion des carrières.

- **C5 Les clients internes**

Les salariés travaillent au contact d'autres personnes dans l'organisation auquel ils apportent leurs compétences pour répondre à leurs besoins. Cette source fournit au salarié un feedback utile en particulier sur leurs comportements.

### **D) Les comités de carrière**

Ces comités se réunissent des responsables hiérarchiques au moins d'un niveau N+2 par rapport aux évalués, la DRH et représentés par ceux qui s'en chargent de la gestion des carrières, en se basent sur les évaluations que ils possèdent, les supérieures hiérarchiques donnent leurs appréciations ; la confiance entre les membres de comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évalués. Cet exercice revient des capitalisations collectives des appréciations ; le comité et un lieu de décision ou la personne qui le préside devrait parfois arbitrer.

### **D) La revue de potentiel**

Des comités de carrière spécifiques sont réservés aux hauts potentiels, ils décident sur les postes que les individus peuvent occuper dans un long terme, les décisions prises à ce propos sont centrées sur l'analyse des compétences des personnes exprimées par exemple dans le cadre de l'assessment centre.

### **E) organigramme prévisionnel**

Ce genre d'outil nous permet de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de remplacer dans des postes clés, il est aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis.

Concerne en effet les postes importants dans l'entreprise. Auquel il faut réagir d'une manière efficace au départ des titulaires d'un poste.

Dans ce dernier cas l'entreprise aura le temps de préparer les salariés comme des hauts potentiels à ces postes.

### **3.2.7. Les outils d'accompagnement des projets des salariés**

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

Ce sont des outils qui ont pour objectif de répondre aux attentes des salariés, mais aussi d'assurer leurs valeurs actuelles et futures sur le marché de travail, interne qu'en externe ces outils sont divers à savoir<sup>32</sup> :

### **A) Entretien professionnel ou entretien de carrière**

Des entretiens professionnels peuvent être prévus par l'entreprise pour ces salariés qui se déroulent avec leurs supérieurs hiérarchiques ou les responsables ressources humaines, ces entretiens peuvent avoir différentes formes à savoir :

- **L'entretien d'activité dans le cadre d'emploi occupé**

Entre salariés et responsables hiérarchiques, c'est l'occasion d'actualiser le CV de salariés et de discuter des progrès pour des périodes à venir

- Entretien des carrières avec un responsable ressource humaine qui permet d'examiner le parcours professionnel des salariés

### **B) Les cartes des métiers**

C'est une représentation graphique qui permet aux salariés de voir les opportunités de mobilité dans l'entreprise pour pouvoir envisager des mobilités de leur poste à plus ou moins long terme, ces cartes de métiers déterminent le cheminement possible des carrières au sein de l'entreprise, elles sont fondées sur le répertoire des métiers pour identifier les chances de mobilité en se concentrant sur le repérage des compétences.

### **C) L'outplacement Processus d'accompagnement de la mobilité professionnelle des salariés**

Il vise à aider les salariés à trouver des situations professionnelles qui leur conviennent en dehors de l'entreprise. De côté de l'entreprise, l'outplacement est un outil qui prouve que l'entreprise se préoccupe du sort de ses salariés soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle décide de se séparer pour les salariés ils doivent accepter le processus conduit le plus souvent par un prestataire de services spécialisé qui va l'aider à retrouver une situation professionnelle

### **D) La formation**

---

<sup>32</sup> CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS. Paris 2000, p 180

## **CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières**

---

Un outil qui permet de garder ou d'améliorer les compétences des salariés, et de contribuer à leurs employabilités qu'ils soient qualifiés ou non.

Dans la version de la théorie de capital humaines les individus investissent sur leurs propres capitaux dans l'objectif de s'améliorer et de se développer afin d'avoir un retour d'investissement en termes de carrière.

Le coaching désigne le fait d'être accompagnée ou guide dans ces activités, et ces décisions professionnelles, le coach et un entraîneur qui peut encourager le changement. Le coach de performance vise à être efficace et efficient dans le travail, le coach de croissance vise à aider les personnes à trouver un sens à leurs projets individuels.

### **E) Le conseil ou l'orientation de carrière**

Les personnes qui envisagent une mobilité le CV et une lettre de motivation constituent l'exercice le plus performant. Le bilan de compétence contribue à connaître et à définir un projet professionnel par le CV.

Donc c'est un outil qui permet d'orienter la personne à progresser dans sa carrière, et c'est l'occasion de sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de « vieille » quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

### **3.3. L'évaluation et la gestion de carrière au sein de l'entreprise Algérienne : plus précisément au sein de l'entreprise Algérienne SONELGAZ**

#### **3.3.1. . Aperçu historique sur le système d'évaluation à Sonelgaz**

L'individu en situation professionnelle a fait l'objet de toutes les politiques d'évaluation engagées par l'entreprise SONELGAZ depuis sa création sous les différents statuts qu'elle a connus à travers son historique (ELECTRICITE ET GAZ d'Algérie - 1956 - SONELGAZ - 1985/ 86 – SONELGAZ EPIC 1991/95).

Dès lors il sous-tend toutes les philosophies développées à cet effet. Ainsi, le système EGA, le considéra comme un système de « notation » générale du personnel en vue de l'application du tableau d'avancement. Cependant, deux objectifs principaux le caractérisent à savoir :

## CHAPITRE 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrières

---

- Un objectif immédiat : notation générale du personnel, portant sur l'étude du comportement des agents dans leurs fonctions et qui constituera une entrée pour le second objectif global et à long terme.
- Un objectif long terme : celui - ci repose sur les résultats du premier, et tend vers une évaluation bipolaire à savoir :
  - L'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent (la compétence)
  - L'appréciation de l'aptitude à occuper un emploi supérieur (le potentiel)
  - (Un cadre réglementaire devait être élaboré en vue de concrétiser cet objectif).

Comme il serait intéressant de savoir que ce modèle concernait uniquement la population des cadres et une partie de la maîtrise (que nous supposons être la haute maîtrise ou la maîtrise de commandement) et avait une périodicité annuelle.

Par ailleurs, lors de la mise en place du SGT, l'entreprise mettra en place un nouveau système «d'appréciation » avec pour objectif la connaissance de la ressource humaine de l'entreprise, ayant pour finalité une meilleure gestion collective et individuelle de son personnel selon une périodicité annuelle.

*Chapitre 3: Cas empirique  
portant sur l'évaluation de la  
ressource humaine et la gestion  
de carrière, cas Sonelgaz*

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

Dans ce dernier chapitre nous allons essayer de savoir quel est l'apport de la formation et l'enjeu de développement des compétences au sein de la SONELGAZ.

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous consacrons dans un premier lieu de présenter les caractéristiques générales de l'organisme d'accueil « SONELGAZ ».

Dans un second lieu nous allons procéder à l'apport de l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein de la SONELGAZ pour pouvoir recueillir le maximum d'information et d'atteindre les objectifs de notre étude.

### **Section1 : Présentation de la SONELGAZ<sup>1</sup>**

#### **1. Fiche du groupe SONELGAZ**

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi n°01.02

Du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

SONELGAZ est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation.

Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz par canalisation.

On compte :

- 1) La société de production de l'électricité (SPE).
- 2) Sharikat kahraba wa takat moutadjadida (SKTM).

---

<sup>1</sup> <http://www.sonelgaz.dz/>

### **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- 3) La société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
- 4) La société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE).
- 5) La société de gestion du réseau de transport de gaz (GRTG).
- 6) L'opération système électrique (OS), chargé de la conduite du système Production /transport de l'électricité.
- 7) La société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger(SDA).
- 8) La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- 9) La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
- 10) La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Les sociétés travaux du groupe « SONELGAZ , KAHRIF , KAHRAKIB , ETTERKIB , INERGA et KANAGHAZ », sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétique ( engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que La maintenance d'équipement énergétique, la distribution du matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, etc.

De plus, SONELGAZ détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grace à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions de gaz naturel, soit une couverture géographique de plus 99 en taux d'électrification t 55 pour la pénétration de gaz.

L'établissement public à caractère industriel et commercial " SONELGAZ" est transformé, sans création d'une personne morale nouvelle, en société par action.

Outre les dispositions des présents statuts, " SONELGAZ. Spa" est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation at par la disposition du code de commerce.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

Le siège sociale de "SONELGAZ. Spa" est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national.

### **1.1. Ressources humaines**

Le groupe SONELGAZ est considéré comme l'un de plus gros employeurs du paysage industrie.

Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15760 agents en 1980 à plus de 84416 à fin de 2014.

En termes de la répartition de ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploie que 503 agents, l'essentiel des effectifs sont réparti sur les autres sociétés de groupe.

Les filiales d'activités de distributions et technologies associés présentent le plus important nombre de personnel avec 25.429 agents, suivies des activités prestations de service avec 20.261 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production Industrielles avec 15.751 agents et enfin les activités des industries énergétiques avec un effectif de 10.654 agents.

"SONELGAZ. Spa" dispose d'un capital social de cent cinquante milliards de dinars (150.000.000 DA) réparti, en cent cinquante mille actions (150.00) d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat.

"SONELGAZ. Spa" a pour objet :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national,
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le développement et la fourniture de toute prestation en matière de service énergétique.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et source d'énergie,
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lieu direct ou indirect avec les industries électrique et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour "SONELGAZ. Spa" et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement a son objet sociale, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures,
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algérienne ou étrangères,
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existante ou à crée en Algérie et à l'étranger.

### **1.2 Les missions :**

Les missions assignées au groupe SONELGAZ portent, entre autres, sur la détention, l'acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation.

De même, il est chargé de favoriser et de développer l'intégration national dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels et aussi d'exercer les prérogatives d'assemblées générales de ses filiales, d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière.

Le groupe SONELGAZ est également chargé de veiller aux conditions d'exercices, par ses filiales des activités de production, de transport, de distribution de l'énergie électrique et de transport et de distribution du gaz par canalisations. Dans le respect des lois et règlement en vigueur et les présents statuts. Il doit, en outre, veiller à la réalisation, par ses filiales, des programmes annuels et pluriannuels d'investissements dans le domaine de production de l'électricité et du développement des réseaux publics d'électricité et de gaz, et aussi de réaliser seul ou en partenariat, les activité de négoce d'énergie électrique à l'étranger, d'exercer les opérations d'exportation de l'électricité t d'exercer pour le compte de ses filiales, les opérations d'importation de l'électricité.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

Il est également chargé de développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations.

### **2. La direction de la distribution de TIZI-OUZOU<sup>2</sup>**

Est l'une de 13 directions de distribution appartenant à la société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC), ayant pour mission principale, la distribution de deux énergies électrique et gazière, et la satisfaction des besoins clientèle aux conditions requises du coût, de la qualité de service et de sécurité.

La création de la SDC est liée à la mise en application des dispositions de la loi 02 /01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Les changements économiques induit par cette loi ont permis le passage de SONELGAZ en un holding de société exerçant différents métiers .s'inscrivant dans le processus de finalisation enclenché par la SONELGAZ, la filiale SONELGAZ Distribution Centre par abréviation SDC est créée en janvier 2006 sous forme de société par actions filiale du groupe SONELGAZ, dont le siège sociale est situé au boulevard Mohamed Boudiaf à Blida.

Le mois d'avril 2009 a connu la dernière étape dans le processus de parachèvement de la restructuration qui a été la refonte du logo et le changement de dénomination de la société devenue << Société de distribution de l'Electricité et du Gaz du centre, par abréviation SDC.

La SDC est l'un des quatre sociétés de distributions du groupe SONELGAZ.

Les attributions principales de la direction de la distribution sont :

- Développement des ventes et recouvrement des créances.
- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle.
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT/BT/MP/BP.
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP.
- Elaboration des programmes travaux et en assurer la maîtrise d'ouvrage.

---

<sup>2</sup> Document interne de SONELGAZ

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- Développement des ressources humaines qui lui sont efficaces.
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité.
- Représentation du groupe SONELGAZ au niveau locale.

### **2.1 Les structures de l'organisation et leurs missions :**

#### **2.1.1 Le chargé de la communication**

Il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales, propose des thèmes de publicités et d'information, et gère les relations avec les médias.

#### **2.1.2 Le chargé des affaires juridiques**

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres, et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

#### **2.1.3 Le chargé de la sécurité :**

Il élabore des actions de sensibilisations en matière de sécurité, prépare les réunions de CHS, veille à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, participe aux prévisions de matériel de sécurité, prévoit des simulations d'accidents avec les services techniques, et diffuse les fiches d'accidents types.

#### **2.1.4 Le chargé de la sureté interne**

Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sureté interne au niveau de l'ensemble des structures de la direction de la distribution, informe régulièrement l'assistant SIE /SDC sur la situation relative à la SIE, effectue des visites d'inspections sur les sites appartenant à la direction de la distribution, et élabore le plan de sureté interne (PSI) de la direction de la distribution, en collaboration avec le chargé de sécurité et les autorités de wilaya

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

### **2.1.5 Division des relations commerciales (DRC) :**

La division des relations commerciales assurent les missions suivantes :

#### **a. En matière d'inspection et de contrôle :**

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveaux et le TRP.
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement.
- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations.

#### **b. En matière d'assistance clientèle**

- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation, et le choix du tarif.
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise. sécurité et les autorités de wilaya

#### **c. En matière de marketing**

- Repérer les clients potentiels.
- Gérer le fichier des constructions neuves.
- Participation aux études de développement.

La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle, les agences commerciales (au nombre de 12) dépendent également de cette structure.

Situées à TIZI-OUZOU, DRAA BEN KHEDDA, BENI DOUALA, DRAA EL MIZAN BOGHNI, OUADHIAS, AIN EL HAMMAM, LARBAA NATH IRATEN, AZAZGA BOUZEGUENE, OUAGUENOUN ET TIGZIRT.

### **2.1.6 Division exploitation électricité (DEE) :**

# **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

La division exploitation électricité assure les missions suivantes :

## **A- En matière d'exploitation de réseau**

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages.
- Suivre et analyser les incidents.
- Elaborer les plans de tension MT.
- Suivre le comportement des équipements en exploitation.

## **B- En matière de gestion des ouvrages**

- Mettre à jour les cartes des réseaux (aériens et souterrains)
- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages.
- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages.
- Assurer la gestion des transformateurs

## **C- En matière de développement du réseau**

- Réaliser les études générales.
- Etablir le schéma directeur de la direction de la distribution.
- Arrêter les propositions de raccordement pour les gros RCN.
- Réaliser les études spécifiques.

## **D- En matière de travaux sous tensions**

- Réaliser les travaux de raccordement de nouveaux clients.
- Procéder à l'entretien des ouvrages sous tension.
- Réparer et dépanner les ouvrages.

## **E- En matière de maintenance électricité**

- Assurer la recherche de défaut de câble.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- Assurer la maintenance des appareils de comptage et de mesure.
- Assurer la maintenance extérieure et la gestion de la pièce de rechange.

### **F- En matière de télé conduite**

- Assurer la gestion et la maintenance des équipements de télé conduite.
- Assurer la gestion et la maintenance des équipements des télécommunications.
- Assurer la surveillance de réseau.
- Assurer le traitement des appels des clients.

La DEE est constitué d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et de 5 services techniques situés respectivement à TIZI-OUZOU, DRAA EL MIZAN, LARBAA NATH IRATHEN, AZAZGA ET TIGZIRT.

La DEE dispose en outre d'une subdivision de travaux sous tension (équipe TST) , qui siège au niveau du poste de OUED AISSI.

### **2.1.7 Division exploitation gaz (DEG) :**

La division exploitation gaz assure les missions suivantes :

#### **A- En matière d'exploitation réseau**

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages.
- Suivre et analyser les mesures périodiques.
- Elaborer les plans d'urgences.
- Suivre et analyser les statistiques des incidents.
- Suivre le comportement des équipements en exploitation.
- Etablir et transmettre les rapports incidents.

#### **B- En matière de gestion des ouvrages**

- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages.
- Etablir les plans de protection cathodique.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- Mettre à jour le fichier des immobilisations des ouvrages.

### **C- En matière de développement réseau**

- Réaliser les études générales.
- Etablir le schéma directeur de la direction de la distribution.
- Réaliser les études spécifiques.
- Arrêter les propositions de raccordement pour le gros RCN.
- Assurer aide et assistance aux nouveau clients important (leurs installations intérieures).

### **D- En matière de maintenance de gaz**

- Réaliser les études de protection cathodique.
- Etablir et suivre le programme annuel de maintenance.
- Assurer la détection des défauts et leur réparation.
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation.
- Elaborer le programme annuel de contrôle des postes.
- Assurer la gestion de la pièce de rechange.
- Assurer les tests d'homologation et de qualification.

La DEG dispose en outre de quatre services techniques gaz (STG) situés respectivement à TIZI-OUZOU, DRAA EL MIZAN, AZAZGA, LARBAA NATH IRATHEN.

### **2.1.8 Division d'études d'exécution et travaux (DEET) :**

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

#### **A- En matières d'études et travaux électricité et gaz**

- Etudier les demandes RCN reçues par la direction de la distribution.
- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation (programme propre).

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- Veiller au respect des normes techniques et de sécurité.
- Assurer la représentation du maître d'œuvre auprès des autorités locales.
- Réceptionner les ouvrages terminés.

### **B- En matière de crédit et d'ordonnancement**

- Gérer les crédits de la direction de distribution.
- Suivre l'exécution des crédits.
- Ordonnancer les factures des entreprises de réalisation.
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme.

### **C- En matière d'investissement**

- Elaborer les programmes d'investissement à court et à moyen terme.
- Suivre le programme d'investissement.
- Suivre les états des dépenses.
- Suivre les réalisations physiques.
- Préparer et lancer les appels d'offres.
- Procéder à la sélection des entreprises.

### **D- En matière de marché**

- Instruire les demandes d'agrément des entreprises.
- Suivre les moyens de réalisation.
- Etablir des contrats et conventions de réalisation.
- Suivre les niveaux de dépenses des marchés et conventions.
- Etablir des DGD des marchés et conventions.

La division d'études d'exécution et travaux, travaille en étroite collaboration avec la DRC dans le domaine du RCN (suivie de la chemise travaux). la DRC reçoit la demande, et remet à la DEET pour l'étude et l'établissement d'un détail matériel.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

La DRC établie un devis et le transmet aux demandeurs. Celle-ci reçoit le paiement et établie un ordre d'exécution des travaux (OET). La DEET lance une consultation et confie l'affaire au moins disant.

Après piquetage, elle assure le suivi de la bonne exécution de travaux et le respect des normes et réceptionne les travaux.

La DRC établie un ordre de mise en service pour le service technique qui en assure l'exploitation de l'ouvrage.

La DEET se charge également de la réalisation du programme propre de la direction de la distribution, sur la base d'étude générales réalisées par la DEE et /ou la DEG , dans le cadre de la réhabilitation , renforcement, ou remplacement de réseaux , ainsi que les travaux d'entretien.

Au-delà de la réalisation de programme propre de la direction de la distribution, la division assure la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage en ce qui concerne les programmes de l'Etat (électrification rurale et distribution publique gaz.)

### **2.1.9 Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI) :**

Cette division a pour mission de :

- Assure la gestion de centre de traitement informatique (SGC ? facturation, GDO ELEC /GAZ,..)
- Veiller à la maintenance des systèmes informatiques.
- Développer les applications propres à la direction de la distribution.
- Assurer l'approvisionnement de matériel et consommable informatique.

### **2.1.10 Division des ressources humaines (DRH) :**

Cette division assure les missions suivantes :

#### **A-En matière d'administration**

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés.
- Gestion et suivie des carrières des employés.
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel.
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autre organisme externes.

### **B- En matière de formation**

- Analyser et quantifier les besoins en formation.
- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation.
- Elaborer les plans de formation.
- Organiser et suivre les actions de formation en milieu de travail.
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

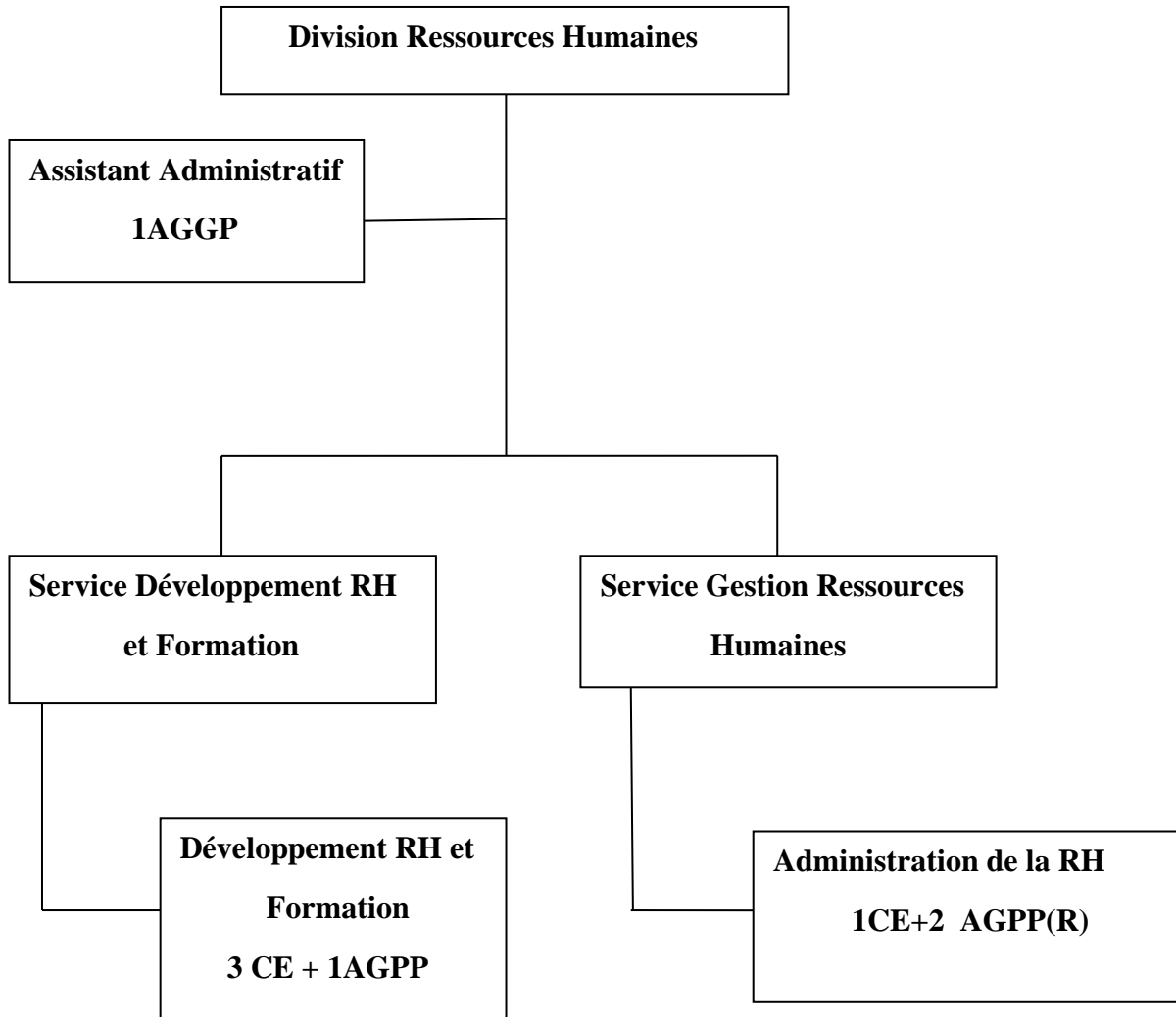
### **D- En matière de développement de ressources humaines**

- Elaborer les plans de recrutement.
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressources humaines.
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines /emplois au plan de la maîtrise des effectifs.
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodiques d'appréciation.

**CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

**Figure N°1 : Organisation de la division Ressources Humaines**



**Source :** Document interne SONELGAZ.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

### **Section 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein de l'entreprise publique Algérienne SONELGAZ.**

Dans cette présente section nous allons procéder au traitement des résultats recensés par le questionnaire distribué aux employés de l'organisme d'accueil SONELGAZ.

- En réponse à la première question posée à l'échantillon des employés approchés au sein de l'entreprise SONELGAZ en l'occurrence (Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?) ;

Une grande partie des employés (83 personnes/100) ont répondu qu'ils occupaient des postes intermédiaires (agent de saisie, secrétaires), le reste des employés ont répondu étant titulaires de poste à responsabilité au sein de l'organisation.

- En réponse à la seconde question posée en l'occurrence (En quelle année avez-vous été recruté au sein de l'organisation ?) ;

Une petite partie (15%) ont répondu ayant été recruté entre l'année 2010 et l'année 2014.

Une autre petite partie (25%) ont répondu ayant été recruté entre l'année 2015 à l'année 2017.

Tandis que la grande majorité des employés (60%) ont répondu ayant adhéré à l'entreprise depuis plus d'une dizaine d'années.

- En réponse à la troisième question (Êtes-vous satisfait du poste que vous occupez actuellement ? Si non, Pourquoi ?) ;

Une grande partie (70%) a exprimé leur insatisfaction liée à leur situation professionnelle ;

La majorité ont répondu, que leur insatisfaction revient au manque de promotion et la non cohérence entre leur ambitions personnelles et la gestion de leur carrière au sein de l'entreprise.

### **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- En réponse à la quatrième question en l'occurrence (Avez-vous déjà été promu, ou vous occupez toujours le même poste depuis votre adhésion à l'entreprise ?)

La majorité des employés approchés (65%) ont déjà été promus, mais expriment toujours leur insatisfaction liée au poste qu'ils occupent actuellement.

Le reste des salariés ont affirmé qu'ils ont jamais eu droit à une promotion depuis leur adhésion à l'entreprise ;

- En réponse à la cinquième question (Pouvez-vous nous parler de vos ambitions personnelles concernant votre carrière ? (poste souhaité etc.),

Une grande partie des employés (80%) ont exprimé leur volonté à évoluer au sein de l'organisation et acquérir de nouvelles capacités et compétences afin d'accroître leur chances d'être remarqué par leur supérieur et être prioritaire en cas de promotion ;

Une petite partie des salariés (15%) ont répondu ayant été déçu par la direction, car ils n'ont pas pu profiter de promotion et cela a affecté leur ambition professionnelle et se contente de venir effectuer leurs tâches quotidiennes ;

Le reste des salariés (5%) se sont exprimé en affirmant que leurs ambitions liées aux promotions sont très minimes,

Ils ont déjà pu profiter de promotion auparavant mais la majorité d'entre eux s'approchent de leur fin de carrière.

- En réponse à la sixième question (Quelles sont les méthodes d'évaluations auxquelles l'entreprise fait recours pour le suivi de sa ressource humaine ?)

La majorité des employés (70%) ont indiqué l'absence totale d'évaluations de la ressource humaine au sein de l'organisation.

Tandis que le reste des salariés (30%) ont bien indiqué la présence d'évaluation de la ressource humaine à chaque fin d'année (entretiens annuelles).

### **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

- En réponse à la septième question (Combien de fois l'entreprise procède-t-elle à l'évaluation de ses salariés ? Trouvez-vous que c'est suffisant ?) ;

Concernant cette question nous avons eu une seule réponse à l'unanimité, l'évaluation se fait une fois par année voir absente, comme précisé auparavant (sixième question).

Et bien évidemment tous les salariés trouvent que c'est très insuffisant pour évaluer leur compétence et performance au sein de l'organisation ce qui complique le processus de promotion pour les employés.

- En réponse à la huitième question (Trouvez-vous que l'entreprise se soucie vraiment du développement de sa ressource humaine ?) ;

La grande partie des employés interrogés (80%), trouvent que l'entreprise se soucie uniquement de ses performances financières bien qu'elle détient le monopole sur tout le territoire Algérien ;

Et ne compte pas le développement de sa ressource humaine parmi ses priorités.

Tandis que le reste des salariés (20%) trouve que l'entreprise voit le développement de sa ressource humaine plus ou moins parmi ses priorités.

- En réponse à la dernière question (Trouvez-vous que l'entreprise agit aux recommandations de ses collaborateurs pour la bonne gestion de leurs carrières ?) ;

Sur cette question aussi, nous avons eu une majorité écrasante des employés (90%) qui pense que l'organisation compte le développement de ses collaborateurs et la bonne gestion de leurs carrières comme un enjeu jouant un rôle dans la performance financière de celle-ci mais ne se soucie pas à titre individuelle de leur bonne gestion de carrière et de leurs épanouissements au sein de l'entreprise.

### **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

Tandis que la minime partie restante (10%) pense que l'entreprise se soucie du développement des carrières de leurs collaborateurs justifiant leurs propos par leurs promotions et mutations ayant eu lieu ces derniers temps.

## **CHAPITRE 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou**

---

### **Conclusion**

Pour enclore ce stage pratique au sein de l'entreprise Algérienne SONELGAZ, nous pouvons dire que l'entreprise a beaucoup de changements à prévoir concernant sa vision de la ressource humaine.

Celle-ci doit se rendre à l'évidence que son capital réside dans sa ressource humaine et qu'avant de penser à sa performance financière elle devra d'abord investir dans sa ressource humaine car ce dernier représente un atout concurrentiel bien qu'elle ait déjà le monopole sur le territoire national.

Cet investissement commence par une étape importante que nous avons vue tout au long de ce travail de recherche en l'occurrence l'évaluation de la ressource humaine.

Cette évaluation permettra à l'entreprise de mesurer constamment les compétences et capacités de ses collaborateurs et pouvoir y apporter des améliorations avec les formations.

L'entreprise doit aussi tout autant se soucier de la gestion de carrières de ses employés, car dans la vie d'un salarié la carrière compte parmi ses objectifs les plus importants.

Donc pour finir nous devons dire que l'organisation doit revoir sa politique concernant l'évaluation et la gestion de carrières de ses collaborateurs.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

Pour conclure, nous pouvons dire que l'évaluation de la ressource humaine, c'est porter un jugement de valeur et qu'en gestion des ressources humaines, ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salariés est prise, qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion.

C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir. L'évaluation, au cœur de la GRH, reste difficile à maîtriser, essentiellement en raison des enjeux et des risques qu'elle présente.

Nous montrerons que, quel que soit son domaine d'application, l'évaluation se présente toujours comme un processus, en dépit des évolutions des pratiques qui se dessinent aujourd'hui.

Les évolutions organisationnelles et les transformations des modes de gestion du travail que nous venons d'évoquer ont aussi transformé les conditions d'évolution des salariés dans les entreprises.

Mais ce travail de recherche nous a permis de savoir que la gestion de carrière permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les salariés.

Ainsi, la gestion de carrière en entreprise se doit d'être anticipative et proactive pour répondre au mieux aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en tenant compte des forces et des intérêts des collaborateurs.

De ce fait, c'est une véritable opportunité pour eux puisqu'elle s'effectue par les moyens de la formation, la promotion, etc.

Par conséquent, une gestion de carrière efficace assure la pérennité de l'entreprise, elle est source de performance et donc de croissance.

Elle représente donc un enjeu important pour les ressources humaines et une de leur principale mission.

# *Bibliographie*

# Bibliographie

---

## Ouvrages

- Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, le capital humain, Edition, Liaison, 2006.
- Anissa BEN HASSINE, les cheminements de carrière, quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour quelle(s) pratiques de la gestion des ressources humaines ? Application au cas des ingénieurs tunisiens, in management international, n°2, volume 10, 2006.
- CAMPOY Eric et al. « Gestion des ressources humaines » Pearson Education. France 2008.
- Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris, 1993.
- Christophe FALCOZ, rapport de recherche, parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus, aout, 2004.
- CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000.
- Catherine BALLE, Sociologie des organisations, que sais-je, 2 Edition, Paris, 1992.
- Emilie HENNEQUIN, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 2 XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006.
- Faycel BENCHEMAN. Géraldine Galindo (2011), Gestion des Ressources Humaines, Gualino.
- Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3. (Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature Jean-Denis CULIE doctorant CERAG).
- Jean GUICHARD, Michel HUTEAU, Orientation et insertion professionnelle, Edition DUNOD, Paris, 2007,
- Jean- Marie Peretti (2009), Ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert.
- Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003.
- J-P HELFER, J.ROJOT et A.BERGMAN, Comportement et organisation, Vuibert, Paris, Avril 1989.
- Jean Pierre GRUERE et J.TABES, Traité des organisations, PUF, Paris, 1982.

## Bibliographie

---

- Jean PRALONG, Les mondes de la carrière : le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle, revue de gestion des ressources humaines, Rouen Business School, n°77, 2010.
- Jean TRONSON, le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.
- Loïc CADIN, Francis G, Frédéric P, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 3ème Edition, DUNOD, Paris, 2007.
- Michel BARABEL, manageor, Edition, DUNOD, 2006.
- M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva (2011), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON.
- Weiss (D), la fonction des ressources humaines, Edition d'organisation, paris, 1993.
- P.BRANGER, J-P. HELFER, J.ORSONI et J-M. PERRETI, Gestion, les fondements de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1985.
- Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Edition, Armand Colin, Paris, 1993
- Rapport OCDE, L'investissement dans le capital humain, 1998
- Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
- Sociologue, directeur du personnel à la direction régionale de SONELGAZ, Annaba.
- Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, André PETIT, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème Edition, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2004.

### Dictionnaire

- But lucratif : c'est-à-dire, il y'a toujours un intérêt et un profit derrière ; ce n'est pas comme le non lucratif qui œuvre dans l'intérêt général à l'exemple des mouvements associatifs et des buts recherchés par ses membres constituants. Ils ne cherchent pas leur propre intérêt mais plutôt l'intérêt général et associatif.
- Flâner : se promener sans but, perdre son temps ; paresser, c'est relatif au temps inexploité par le personnel, faute de manque d'organisation et de directives.

# *Annexes*

# QUESTIONNAIRE

**NOM :**

**PRENOM :**

**AGE :**

1). Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

.....

2). En quelle année avez-vous été recruté au sein de l'organisation ?

.....

3). Etes-vous satisfait du poste que vous occupez actuellement ? Si non, Pourquoi ?

.....

4). Avez-vous déjà été promu, ou vous occupez toujours le même poste depuis votre adhésion à l'entreprise ?

.....

5). Pouvez-vous nous parler de vos ambitions personnelles concernant votre carrière ?  
(poste souhaité etc.)

.....

6). Quelles sont les méthodes d'évaluations auxquelles l'entreprise fait recours pour le suivi de sa ressource humaine ?

.....

7). Combien de fois l'entreprise procède-t-elle à l'évaluation de ses salariés ?  
Trouvez-vous que c'est suffisant ?

.....

8). Trouvez-vous que l'entreprise se soucie vraiment du développement de sa ressource humaine ?

.....

9). Trouvez-vous que l'entreprise agit aux recommandations de ses collaborateurs pour la bonne gestion de leurs carrières ?

.....

# *Tables des matières*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Listes des tableaux et figures**

**Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : La prise de conscience du facteur humain .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Les théories traditionnelles .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.La théorie classique .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.1. Les hypothèses de la théorie classique .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2. La théorie de la gestion administrative Appelée aussi théorie de la bureaucratie 7</b>	
<b>1.1.2.1.Les types d'organisation selon Max Weber .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2.2.Les six fonctions principales de l'entreprise selon H.FAYOL .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.3.La place de l'homme dans la théorie de la gestion administrative .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.3. La théorie physiologique des organisations .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3.1.Les énoncés du modèle Taylorien .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3.2.La place de l'homme dans ce modèle .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.4. Les points de convergence entre les auteurs classiques .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 2 : Les théories des relations humaines.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1. L'hypothèse de la théorie des relations humaines .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1.1. Mary Parker – Follet (1868-1933) .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1.2. George Elton MAYO (1880-1949) .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1.3. Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932) .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1.4. Les successeurs d'Elton MAYO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1.5. Conclusion des expériences .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 3 : Les théories des ressources humaines .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1 Les hypothèses des théories des ressources humaines .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2. La théorie des besoins d'A. MASLOW .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.3. La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle).....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.4. La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 4 : Les théories du capital humain .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Le concept du capital humain .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.1. Définition du capital humain.....</b>	<b>24</b>

<b>Chapitre 2 : L'évaluation de la ressource humaine .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : Définition de la notion d'évaluation, démarche et outils .....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Définition de l'évaluation.....	29
2.1.2. Evolution historique de l'évaluation de la ressource humaine .....	30
2.1.3. Objectifs du système d'évaluation de la RH .....	31
2.1.4. Les enjeux et composantes de l'évaluation des ressources humaines .....	31
2.1.5. L'évaluation des performances .....	32
2.1.6. L'évaluation des compétences .....	33
<b>Section 2 : Les différents modes d'évaluation de la ressource humaine .....</b>	<b>34</b>
a) L'évaluation du rendement .....	34
b) L'évaluation des compétences .....	35
c) L'évaluation du potentiel .....	35
2.2.3. Les principales carences et insuffisances du système d'appréciation actuel .....	35
2.2.4. Le nouveau système d'évaluation : approche d'une problématique L'évaluation des cadres responsables de structures .....	35
2.2.5. La DRH champion des employés .....	36
<b>Section 3 : Généralités sur le concept de carrière et de gestion des carrières .....</b>	<b>37</b>
3.1. Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières .....	37
3.1.1. La définition du concept de carrière .....	37
3.1.2. La définition du concept de gestion des carrières .....	40
3.1.3. Autres concepts liés à la carrière .....	41
3.1.4. Les objectifs de la gestion des carrières .....	42
3.2. L'importance de la gestion des carrières .....	43
3.2.1. Evolution du concept de carrière .....	44
3.2.2. L'émergence de la gestion des carrières .....	47
3.2.3. Pertinence et perspective de la gestion des carrières .....	47
3.2.4. Les ancrs de la carrière .....	48
3.2.5. Les acteurs et outils de la gestion des carrières .....	51
3.2.5.1. Les acteurs de la gestion des carrières .....	51
3.2.6. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières .....	53
3.2.6.1. Les outils de suivi de l'évolution des salaires par l'entreprise .....	53
A) Assesment centre : .....	53
B) Entretien annuel d'appréciation .....	54
C) Évaluation 360 degrés .....	55
D) Les comités de carrière .....	56
D) La revue de potentiel .....	56
E) organigramme prévisionnel .....	56
3.2.7. Les outils d'accompagnement des projets des salaires .....	56
A) Entretien professionnel ou entretien de carrière .....	57
B) Les cartes des métiers .....	57
C) L'outplacement Processus d'accompagnement de la mobilité professionnel des salaires .....	57
D) La formation .....	57
E) Le conseil ou l'orientation de carrière .....	58
3.3. L'évaluation et la gestion de carrière au sein de l'entreprise Algérienne : plus précisément au sein de l'entreprise Algérienne SONELGAZ .....	58
3.3.1. . Aperçu historique sur le système d'évaluation à Sonelgaz .....	58

<b>Chapitre 3 : Cas empirique, l'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein d'une entreprise publique Algérienne, Cas SONELGAZ Tizi-Ouzou .....</b>	<b>61</b>
<b>Section1 : Présentation de la SONELGAZ .....</b>	<b>61</b>
<b>1. Fiche du groupe SONELGAZ .....</b>	<b>61</b>
<b>1.1. Ressources humaines .....</b>	<b>63</b>
<b>1.2 Les missions .....</b>	<b>64</b>
<b>2. La direction de la distribution de TIZI-OUZOU .....</b>	<b>65</b>
<b>2.1 Les structures de l'organisation et leurs missions : .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1.1 Le chargé de la communication .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1.2 Le chargé des affaires juridiques .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1.3 Le chargé de la sécurité .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1.4 Le chargé de la sureté interne .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1.5 Division des relations commerciales (DRC) .....</b>	<b>67</b>
<b>a. En matière d'inspection et de contrôle .....</b>	<b>67</b>
<b>b. En matière d'assistance clientèle .....</b>	<b>67</b>
<b>c. En matière de marketing .....</b>	<b>67</b>
<b>2.1.6 Division exploitation électricité (DEE) .....</b>	<b>67</b>
<b>A- En matière d'exploitation de réseau .....</b>	<b>68</b>
<b>B- En matière de gestion des ouvrages .....</b>	<b>68</b>
<b>C- En matière de développement du réseau .....</b>	<b>68</b>
<b>D- En matière de travaux sous tensions .....</b>	<b>68</b>
<b>E- En matière de maintenance électricité .....</b>	<b>68</b>
<b>F- En matière de télé conduite .....</b>	<b>69</b>
<b>2.1.7 Division exploitation gaz (DEG) .....</b>	<b>69</b>
<b>A- En matière d'exploitation réseau .....</b>	<b>69</b>
<b>B- En matière de gestion des ouvrages .....</b>	<b>69</b>
<b>C- En matière de développement réseau .....</b>	<b>70</b>
<b>D- En matière de maintenance de gaz .....</b>	<b>70</b>
<b>2.1.8 Division d'études d'exécution et travaux (DEET) .....</b>	<b>70</b>
<b>A- En matières d'études et travaux électricité et gaz .....</b>	<b>70</b>
<b>B- En matière de crédit et d'ordonnancement .....</b>	<b>71</b>
<b>C- En matière d'investissement .....</b>	<b>71</b>
<b>D- En matière de marché .....</b>	<b>71</b>
<b>2.1.9 Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI) .....</b>	<b>72</b>
<b>2.1.10 Division des ressources humaines (DRH) .....</b>	<b>72</b>
<b>A-En matière d'administration .....</b>	<b>72</b>
<b>B- En matière de formation .....</b>	<b>73</b>
<b>D- En matière de développement de ressources humaines .....</b>	<b>73</b>
<b>Section 2 : L'évaluation de la ressource humaine et la gestion de carrière au sein de l'entreprise publique Algérienne SONELGAZ. ....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	