

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Facultés des Sciences économiques
commerciales et sciences de gestion
Département des sciences de gestion.



Mémoire de fin d'étude

En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

*L'évaluation du personnel au travers de la stratégie de la
gestion des carrières.*

Cas : NAFTAL Tizi-Ouzou.

Présenté par :

✚ Mme. TELFOUCHE Tassadit.

✚ Mme. OUHADDA Ferroudja.

Encadré par :

Mr. BOUALLECHE Abdelkrim.

Devant le jury :

Président :

Examinatrice:

Rapporteur:

Session 2022/2023

Remerciement

Mesdames, Messieurs,

Je voudrais tout d'abord exprimer ma gratitude à Dieu le tout puissant qui nous a donné la force et la détermination pour réaliser ce travail de recherche.

*Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire. En particulier, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mon encadreur **Monsieur Boualleche Karim**, qui m'a accompagné tout au long de cette aventure. Ses conseils avisés et sa disponibilité ont été précieux pour la réussite de ce travail.*

*Je remercie également tous les responsables de l'entreprise **Monsieur Rafik** pour laquelle j'ai réalisé ce mémoire, ainsi que toutes les personnes qui ont accepté de participer à mon étude de cas. Leurs témoignages m'ont permis d'approfondir ma réflexion et d'enrichir mes résultats.*

Je suis également reconnaissant envers les jurys qui ont acceptés d'évaluer mon travail. Votre présence ici aujourd'hui témoigne de l'importance que vous accordez à la recherche et à l'innovation dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Enfin, je souhaite exprimer mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont soutenu tout au long de cette aventure. Leur soutien infailible et leurs encouragements ont été une source de motivation pour moi.

Encore une fois, je vous remercie tous pour votre soutien et votre confiance. C'est grâce à vous que j'ai pu mener à bien ce travail de recherche, et j'espère que mes résultats pourront être utiles aux organisations qui cherchent à améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

Dédicace

Je souhaite dédier ce travail à *mes parents* qui ont été pour moi un soutien indéfectible tout au long de ma vie. Leur amour, leur tendresse, leur dévouement et leur sacrifice ont été des sources inépuisables de motivation et d'inspiration. Je leur suis profondément reconnaissant pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et je leur dédie ce travail avec une immense gratitude.

Je souhaite également dédier ce travail à mes frères et ma sœur *Samira*, qui ont toujours été à mes côtés, me soutenant, me protégeant et m'encourageant dans toutes mes entreprises. Leur présence a été pour moi un réconfort inestimable et je leur suis reconnaissant pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

Je dédie également ce travail à mes amies, en particulier à *Djidji, Saïda, Bessma et Fahima*, qui ont été des compagnes de route fidèles et précieuses tout au long de mes études. Leur soutien, leurs encouragements et leur amitié ont été des sources de réconfort et de motivation pour moi.

Enfin, je dédie ce travail à *mon binôme Tessa*, avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration pour la réalisation de ce mémoire. Sa rigueur, son sérieux et sa disponibilité ont été des atouts essentiels pour la réussite de ce travail, et je lui suis reconnaissant pour tout ce qu'elle a apporté à ce projet commun.

ferroudja

Dédicace

Je souhaite dédier ce travail à mes parents qui ont été mes piliers tout au long de ma vie. Leur amour, leur soutien inconditionnel et leur encouragement ont été les clés de ma réussite. Je leur suis profondément reconnaissant pour leur dévouement et leur sacrifice, et je leur dédie ce travail avec une immense gratitude.

*Je dédie également ce travail à mes sœurs **Lydia, Fahima, Yasmine, et mon frère Juba** qui ont été mes compagnons de vie et de lutte. Leur présence, leurs conseils et leur encouragement ont été des sources inépuisables de réconfort et de motivation tout au long de mes études. Je leur suis reconnaissant pour leur soutien indéfectible et je leur dédie ce travail avec une immense affection.*

*Je souhaite également dédier ce travail à mes amis **Nawel, Yasmine, Sarah,** qui ont été des compagnons de route fidèles et précieux tout au long de mes études. Leur amitié, leur soutien et leur encouragement ont été des sources de réconfort et de motivation pour moi. Je leur suis reconnaissant pour leur présence et leur amitié indéfectibles, et je leur dédie ce travail avec une immense gratitude.*

*Enfin, je dédie ce travail à **mon binôme Sarah,** avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration pour la réalisation de ce mémoire. Son sérieux, sa rigueur et sa disponibilité ont été des atouts essentiels pour la réussite de ce travail, et je lui suis reconnaissant pour tout ce qu'elle a apporté à ce projet commun. Je lui dédie ce travail avec une immense reconnaissance et une profonde amitié.*

tassadit

Liste des Abréviations

Liste des Abréviations

GRH : Gestion des ressources humaines

DRH : direction/directeur ressources humaines

RH : ressources humaines

GC : gestion de carrière

CDD : contrat durée déterminé

CDI : contrat durée indéterminé

NI : note individuelle

DCRH : direction central RH

PRI : prime de rendement individuel

NAFTAL : société nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers.

AL : AL Djazair

CLPB : carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes

GPL : gaz de pétrole liquéfié

SONATRACH : Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures

DCRH : direction centrale des ressources humaines

CLPB : carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes

GPL : gaz de pétrole liquéfié

RO : réseaux ordinaires

Liste des Abréviations

GD : gestion directe

PVA : point de vente agréent

SLG : station lavages graissages

DISTRICT COM T-O : District commercialisation de TIZI-OUZOU

SPE : Stratégie, Planification, Economie

STPE : Société de Transport des Produits Energétiques

HSEQ : Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité

SNTF : Société Nationale de Transport Ferroviaire

O.M.C : Ouverture du Marché à la Concurrence

P.D.G : Président directeur générale

P.M.T : Plan de formation Moyen Terme

P.R.P : Préretraites Progressives

P.R.I : Prime de Rendement Individuel.

P.V.A : Point de vente Agréent

P.V : Procès Verbale

R.H.P : Ressources Humaines Professionnelle

R.H. : Ressources Humaines

R.O : Réseau Ordinaire

S.N.T.F : Société Nationale de Transport Ferroviaire

S.P.A : Société Par Action

S.I : Système d'Information

*Liste des tableaux et
figures*

Liste des tableaux et figures

❖ *Liste des tableaux*

Tableau N°01 : le système de cotation	22
Tableaux N° 02 : Récapitulatifs de la carrière De Mr I.L	86
Tableaux N° 03 : Formations professionnelles, perfectionnement et stages.....	86
Tableau n°04 : répartition de l'échantillon selon le sexe	88
Tableau n°05 : répartition de l'échantillon selon l'âge.....	89
Tableau n°06 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	90
Tableau n°07 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	91
Tableau n°08 : répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience	92
Tableau n°09 : répartition de l'échantillon selon le type de contrat.....	93
Tableau n°10 : les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation.....	94
Tableau n°11 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation.....	95
Tableau n°12 : les critères de l'évaluation	96
Tableau n°13 : l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière.....	97
Tableau n°14 : la satisfaction d'exploitation des résultats de l'évaluation	98
Tableau n°15 : la motivation des salaires par le système d'évaluation.....	99
Tableau n°16 : les résultats de l'évaluation sont pris en compte dans la prise des décisions liées à la gestion des carrières	100
Tableau n°17 : le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration.....	101
Tableau n°18 : les salaires bénéficiant d'une promotion.....	102
Tableau n°19 : la satisfaction au cours de parcours professionnel.....	103
Tableau n°20 : la satisfaction dont la façon dont l'entreprise gère les carrières	104

Liste des tableaux et figures

❖ *Liste des figures.*

Figure N°01 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de la GRH	24
Figure N°02 : les acteurs de la gestion des carrières	32
Figure n° 03 : répartition de l'échantillon selon le sexe.....	88
Figure n° 04 : répartition de l'échantillon selon l'âge	89
Figure n° 05 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	90
Figure n° 06 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	91
Figure n° 07 : représentation graphique selon le nombre d'années d'expériences	92
Figure n° 08 : représentation graphique selon le type du contrat	93
Figure n° 09 : les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation.....	94
Figure n° 10 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation	95
Figure n° 11 : Représentation graphique selon les critères de l'évaluation	96
Figure n°12 : Représentation graphique de l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière.....	97
Figure n°13 : Représentation graphique de la satisfaction d'exploitation des résultats de l'évaluation	98
Figure n° 14 : Représentation graphique selon la motivation des salariés par le système d'évaluation	99
Figure n° 15 : Représentation graphique des résultats de l'évaluation	100
Figure n° 16 : Le suivi de l'évaluation par des actions d'améliorations	101
Figure n° 17 : Les salariés bénéficiant d'une promotion	102
Figure n° 18 : La satisfaction des salariés au cours du parcours professionnel	103
Figure n°19 : La satisfaction des salariés de la manière dont l'entreprise gère les carrières	104

Sommaire

Sommaire

Introduction générale. 01

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel

Introduction 05

Section 1 : Evolution historique, définitions et objectifs de l'évaluation de la ressource humaine..... 06

Section 2 : les principes méthodes de l'évaluation du personnel et leur caractéristique : 11

Section 3 : les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel : 18

Section 4 : la mise en œuvre d'un système d'évaluation et les difficultés de l'évaluation du personnel 21

Section 5 : la place et le lien entre l'évaluation du personnel et la gestion des ressources humaines 23

Conclusion..... 26

Chapitre II : L'intégration de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières

Introduction 27

Section 1 : généralités sur la gestion des carrières..... 28

Section 2 : les outils de la gestion des carrières 33

Section 3 : Les liens entre la gestion des carrières et les activités de gestion des ressources humaines 35

Section 04 : les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières 39

Sommaire

Section 05 : les pratiques de la gestion des carrières et La corrélation entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières : 50

Conclusion..... 60

Chapitre III : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL

Introduction 61

Section01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL. 62

Section 2 : L'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL..... 76

Section 03 : présentation et étude de l'évolution de la carrière d'un employé de l'entreprise. 83

Section 4 : L'analyse des résultats de l'enquête 88

Conclusion..... 105

Conclusion générale. 107

Bibliographie.



Introduction Générale

Introduction générale

Dans un contexte d'instabilité environnementale, les stratégies de l'entreprise ne peuvent pas rester fixes, et sa plus grande richesse est représentée par son capital humain. Pour faire face aux incertitudes et aux menaces de l'environnement, l'entreprise doit accorder une attention particulière à la gestion de ses ressources intangibles. Cela représente un défi de taille, qui nécessite une gestion efficace pour s'adapter à ces changements.

Toutes les décisions relatives aux employés, telles que le recrutement, la sélection des postes, la formation, l'avancement de carrière, sont coûteuses en termes de temps, d'énergie et d'argent. Si ces décisions ne sont pas prises correctement, elles peuvent également causer une démotivation, une démoralisation et une insatisfaction au sein de l'entreprise.

Ainsi, la fonction RH n'est plus considérée comme un simple département, mais plutôt comme une fonction qui encadre et gère le potentiel humain de l'entreprise. Cela comprend l'évaluation des employés, la formation, la rémunération et la gestion de carrière.

L'évaluation des employés consiste à évaluer la valeur de chaque employé, ce qui permet à l'entreprise de contrôler sa ressource humaine et de comprendre la contribution de chaque employé à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les résultats de l'évaluation des employés ont une incidence sur la situation de l'employé au sein de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne les décisions relatives à la gestion de sa carrière, telles que la promotion, la mobilité ou la formation.

La gestion de carrière consiste à suivre le parcours professionnel de chaque employé dans l'ensemble de ses tâches et missions. L'évaluation du personnel est une composante importante de la gestion des carrières en entreprise. Cela implique l'analyse des performances des employés et leur développement à long terme. La stratégie de gestion des carrières vise à identifier les compétences et les talents des employés, ainsi qu'à fournir des opportunités pour les développer et les utiliser de manière efficace.

En utilisant la stratégie de gestion des carrières, les entreprises peuvent offrir des programmes de formation et de développement professionnel aux employés pour les aider à atteindre leurs objectifs de carrière et à contribuer davantage à l'entreprise. Les évaluations du personnel sont également utilisées pour prendre des décisions de promotion et de rémunération en fonction des compétences et des performances des employés.

En somme, l'évaluation du personnel est une étape clé de la stratégie de gestion des carrières en entreprise. Cela permet aux entreprises de développer les talents de leurs employés, d'offrir des opportunités de développement professionnel et de prendre des décisions éclairées sur les promotions et les récompenses.

Dans ce contexte, ce travail de recherche a pour objectif d'analyser les enjeux et les défis de l'évaluation du personnel au travers de la stratégie de la gestion des carrières.

❖ ***La problématique :***

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

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche, notre étude consiste à répondre à la question suivante : comment les entreprises peuvent-elles mettre en place une stratégie de gestion des carrières efficace qui prenne en compte les attentes et les besoins des salariés tout en s'appuyant sur des outils d'évaluation pertinents et adapté ?

Pour mieux répondre à cette question principale, nous devons précédemment répondre aux sous questions suivantes :

- Quels sont les critères à prendre en compte pour évaluer les performances et les compétences des salariés de manière équitable et objective ?
- Comment communiquer de manière efficace les résultats de l'évaluation aux salariés et comment les aider à comprendre leurs points forts et leurs points faibles ?
- Comment intégrer la gestion des carrières dans la culture d'entreprise et encourager les salariés à prendre en charge leur propre développement professionnel ?

Pour répondre à cette question, ce travail de recherche s'appuiera sur une revue de la littérature scientifique et professionnelle, ainsi que sur des études de cas d'entreprises ayant mis en place une stratégie de gestion des carrières basée sur l'évaluation du personnel. L'objectif est de proposer des recommandations pratiques aux entreprises souhaitant améliorer leur gestion des ressources humaines, en mettant en place une stratégie de gestion des carrières efficace et adaptée aux attentes des salariés.

❖ *Hypothèse :*

Afin de guider notre recherche nous avons opté pour les hypothèses suivantes :
Dans notre travail de recherche nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèse afin de bien cerner la problématique.

Hypothèse 01 : Les évaluations du personnel peuvent être un outil efficace pour identifier les compétences, les forces et les faiblesses des employés et pour orienter leur développement professionnel.

Hypothèse 02 : Les évaluations du personnel peuvent également être utilisées pour aider à déterminer les promotions, les augmentations de salaire et les autres récompenses liées à la progression de carrière.

Hypothèse03 : Les évaluations du personnel peuvent également aider à identifier les employés qui ne répondent pas aux attentes et qui nécessitent des mesures correctives, comme une formation supplémentaire ou un changement de rôle.

❖ *Objectif de mémoire :*

Notre recherche vise à comprendre comment l'évaluation du personnel affecte la gestion des carrières.

❖ *Méthodologie de recherche :*

Notre approche de recherche comprend une combinaison de méthodes, comprenant une recherche bibliographique approfondie sur le sujet en question, ainsi qu'une étude empirique basée sur une étude de cas menée au sein de **NAFTAL**.

Dans ce travail, nous avons suivi une méthodologie comprenant plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons effectué une recherche bibliographique et documentaire approfondie sur les différents aspects théoriques liés à l'évaluation du personnel et à la gestion des carrières. Ensuite, nous avons procédé à la collecte de données relatives à notre sujet d'étude.

Ainsi, notre démarche a commencé par une étude minutieuse des sources d'informations disponibles sur le sujet, afin de nous assurer de disposer d'une base solide de connaissances théoriques pour notre travail. Par la suite, nous avons collecté des données pertinentes pour notre étude, en nous appuyant sur des sources variées telles que des enquêtes, des entretiens, des questionnaires, des bases de données existantes, etc.

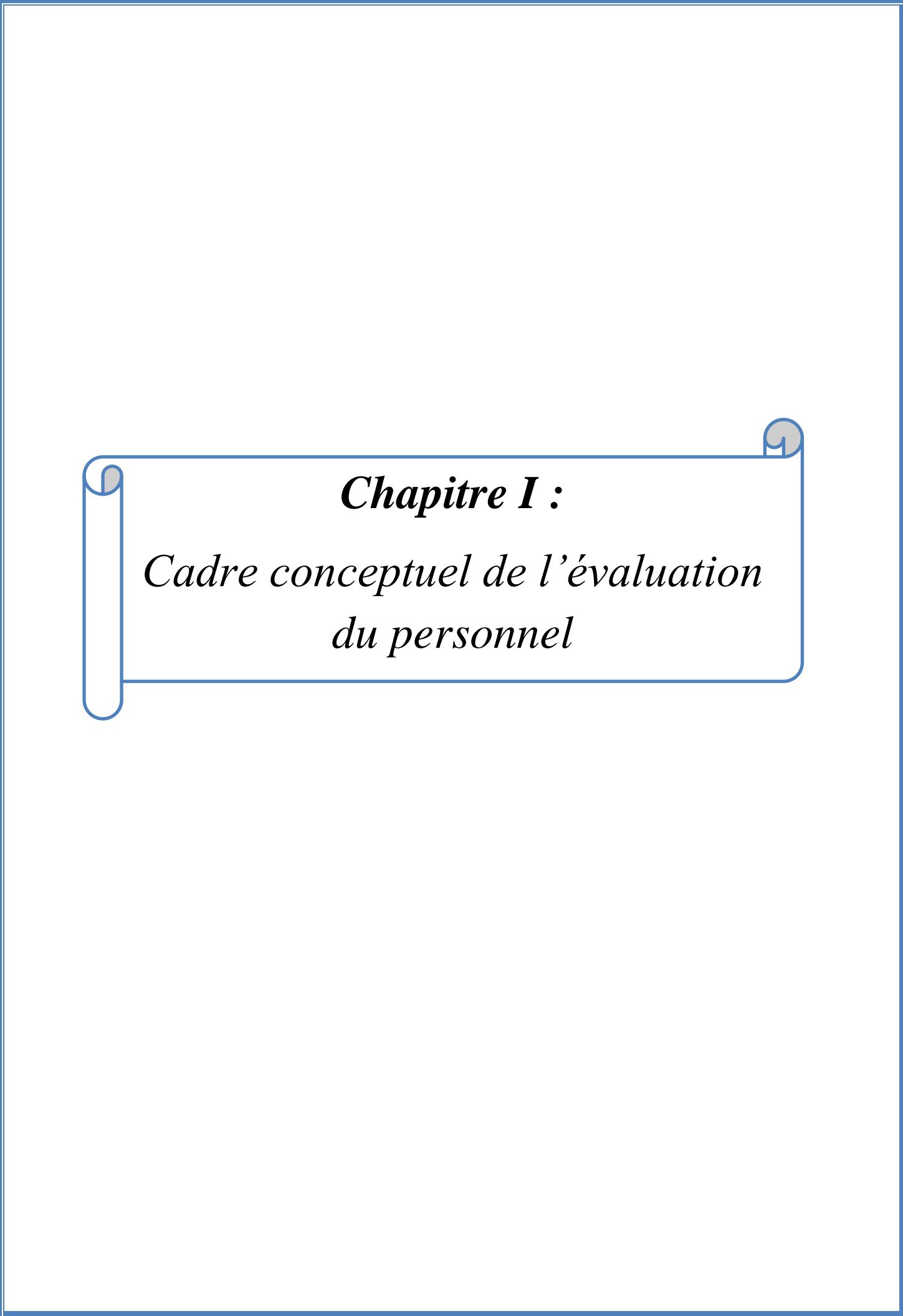
En somme, cette méthodologie nous a permis de disposer d'une base solide de connaissances théoriques et pratiques pour mener à bien notre étude sur l'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

❖ *Choix du thème :*

Notre choix de thème porte sur l'évaluation du personnel à travers la stratégie de gestion des carrières, motivé par un intérêt scientifique, car nous avons constaté qu'il y a eu peu d'études approfondies sur cette thématique depuis l'indépendance de l'Algérie jusqu'à la fin des années 1980. Les travaux existants ne traitent souvent que d'un ou deux aspects de la fonction des ressources humaines, tels que la rémunération ou la formation.

Nous avons également une motivation personnelle, car nous croyons que l'homme est le moteur du développement, et que les ressources humaines sont essentielles pour la réussite d'une organisation. En outre, les mutations économiques et sociales importantes que connaît l'Algérie depuis son entrée dans l'économie de marché ont des répercussions sur la gestion des carrières du personnel.

Dans notre travail, nous nous concentrerons sur la gestion des carrières et l'évaluation du personnel. Nous tenterons de fournir une vision globale et des éclaircissements sur notre problématique et nos objectifs de recherche.



Chapitre I :
*Cadre conceptuel de l'évaluation
du personnel*

Introduction

Que ce soit pour un employeur ou une supérieure. L'évaluation du personnel est rarement une partie de plaisir. Il s'agit pourtant d'une activité incontournable de la gestion des ressources humaines qui est bien préparée et constructive pour l'employeur et rentable pour l'entreprise. Le succès d'une entreprise en termes de croissance du chiffre d'affaires et de reconnaissance dépend de sa capacité à fidéliser et engager ses employés dans ses projets et stratégies. Pour y parvenir, il est crucial d'adopter des pratiques de gestion axées sur le développement et la progression professionnelle de son personnel. L'évaluation régulière du capital humain est essentielle pour instaurer une culture d'amélioration continue et non pour sanctionner. Cette évaluation doit être menée avec rigueur et savoir-faire afin de veiller à l'alignement des objectifs des employés sur ceux de l'entreprise

Dans ce chapitre, nous aborderons les fondements théoriques de l'évaluation du personnel, notamment les notions de base d'un système d'évaluation, sa mise en place, ses méthodes. Nous montrerons ainsi l'importance de cette pratique et ses répercussions sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Evolution historique, définitions et objectifs 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^e 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^e 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 humaine dans une usine Ecossoise.

Les évaluateurs utilisaient des réglettes 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^e, 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 avaient les capacités physiques et intellectuelles pour occuper efficacement un poste donné (the right man in the right place).

Au XX^e siècle, certaines méthodes d'évaluation du personnel 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 vaillent 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.

1.1. Définition et objectifs de l'évaluation du personnel :

1.1.1. Définition de l'évaluation du personnel :

L'étymologie du terme « évaluation » renvoie à la notion de valeur, au fait d'apprécier la valeur d'une action. Evaluer, c'est se centrer sur les résultats obtenus, séparément de celui qui les a obtenus¹.

"L'évaluation des ressources humaines est un ensemble de procédures systématiques destinés à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation²". Cette définition met l'accent sur les qualifications d'un individu dans l'organisation. L'évaluation constitue un moment important dans la vie de l'évalué car elle permet de faire le point sur sa situation et voir les possibilités d'évolution. L'évaluation présente beaucoup d'enjeux dont le manager doit être conscient, puisque c'est lui qui a la charge de l'évaluation.

Selon William Werther, Jr. et Keith Davis : "L'évaluation du personnel est un processus formel et systématique pour évaluer la performance des employés et pour fournir une rétroaction constructive pour améliorer leur performance future".

Ils soulignent que l'évaluation du personnel est essentielle pour fournir une orientation et des conseils aux employés et pour améliorer la productivité et la qualité du travail.

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

1.1.2. L'objet de l'évaluation

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

¹ M. Thévenet. C.Dejoux. E. Marbot. E. Normand. A.F. Bender. Silva (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, p : 120

² Sekiou. Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier (1993), Gestion Des Ressources Humaines, De Boeck, p :326

1.1.2.1 La performance :

La performance se définit par le degré d'atteinte d'objectif tracé, selon Jean-Pascal Lapera : « ... les objectifs sont une des références les plus utilisées pour évaluer la performance... »³.

Et selon André Guittet : la performance par la sélection d'indicateurs de rendement et de productivité, qui ont la finalité d'indiquer si les résultats obtenus sont les meilleurs possible compte tenu des moyens mis en œuvre, ces indicateurs sont :

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

La performance d'un individu émane de plusieurs facteurs : son implication, ses efforts. 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.

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.

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 ?

1.1.2.2 La compétence :

C'est le savoir, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre dans la fonction exercée et il est considéré comme un moyen nécessaire à l'adaptation de l'individu à son poste. « Les compétences mises en œuvre ne sont pas seulement professionnelles, il s'agit de savoir agir

³ Jean-Pascal Lapera " évaluation du personnel pour une nouvelle approche", édition : Liaisons, Pays-Bas, 2006, p129

faisant appel à des capacités intellectuelles, cognitives, décisionnelles, techniques, rationnels... c'est l'augmentation des compétences individuelles qui permet d'améliorer la performance économique collective. »

1.1.2.3 Le potentiel :

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

« Avoir le potentiel c'est être capable d'intégrer des savoir-faire personnels et des opportunités externes dans une intelligence des situations qui donne de la puissance à l'action et oriente vers des réalisations observables. »⁴

1.2.2 Les objectifs de l'évaluation du personnel :

L'évaluation en entreprise est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances, car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances, comme elle aide aussi à ajuster la rémunération du personnel, c'est grâce à cette technique que l'on distingue qu'elles sont les personnes qui méritent une augmentation ou une prime. L'évaluation sert aussi de base aux mutations, promotions et rétrogradations ou dans les cas échéants aux offres de formation⁵.

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

1.2.2.1 Pour l'entreprise :

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

- Augmenter la productivité ;
- Faire face à la concurrence ;
- Évoluer quantitativement et qualitativement ;
- Diminuer les problèmes ;
- Situer la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;
- Aligner les efforts des salariés et la stratégie de l'entreprise ;

⁴ Claude billet, " le guide des techniques d'évaluation", édition : Dunod, Paris, 2005, p70.

⁵ Idem, p107-112.

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

1.2.2.2 Pour le hiérarchique

C'est l'outil qui lui permet de gérer les compétences et le potentiel des salariés, pour mieux répartir les tâches dans son équipe et favoriser la communication. On lui fixant des objectifs de progrès, et aussi elle vise à :

- Prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs ;
- Renforcer la motivation de son équipe ;
- Mesurer le progrès des collaborateurs ;
- Faciliter la gestion des carrières ;
- Réaliser une analyse de sa pratique de management ;
- Avoir une vision claire des forces et des faiblesses de son service ;
- Définir les projets professionnels et orienter les carrières.

1.2.2.3 Pour les salariés :

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

- Développer et améliorer ses compétences ;
- Servir de références aux propositions d'augmentation des salaires et de promotion ;
- Accroître son sens de responsabilité
- Lui fournir un outil pour l'aider à s'améliorer ;
- Lui faire savoir de son niveau de progression ;
- Avoir une vision claire de sa valeur ;
- Exprimer ses vœux, et les difficultés qui il rencontre dans son poste.
- Evoluer quantitativement et qualitativement ;
- Diminuer les problèmes ;
- Situer la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;
- Aligner les efforts des salariés et la stratégie de l'entreprise ;
- Etablir un plan de formation adapté aux besoins des services et aux attentes collaborateurs.

Section 2 : les principes méthodes de l'évaluation du personnel et leur caractéristique :

2.1 Les principes méthodes :

L'évaluation du personnel est un processus essentiel dans la gestion des ressources humaines. Elle permet d'évaluer la performance des employés, d'identifier les forces et les faiblesses individuelles, de fixer des objectifs de développement professionnel et de prendre des décisions relatives à la rémunération et à la promotion. Voici quelques-unes des principales méthodes d'évaluation du personnel et leurs caractéristiques :

2.1.1 L'entretien :

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques⁶.

2.1.1.1 Définition et objectifs

L'entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le seuil de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont tout à fait spécifiques⁷.

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

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

⁶ Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne-Françoise Bender. François Silva (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, p : 138

⁷ Hristian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, Organisation p : 69

En pratique, l'entretien est souvent la première méthode utilisée pour évaluer un candidat, il est important de noter que cette technique est sujette à des critères très subjectifs. La fiabilité de l'entretien est contestée, mais il existe des possibilités d'amélioration tout en étant conscient des limitations inhérentes à cette méthodes. En plus de permettre de connaître le candidat, l'entretien permet également d'identifier ces imperfections.

2.1.2 L'évaluation à 360 degrés :

Il s'agit-là d'une méthode d'évaluation qui se développe fortement dans les grandes entreprises, et un système par lequel les compétences du salarié seraient évaluées non seulement par le manager, son responsable hiérarchique, mais aussi par lui-même a travers une auto évaluation. Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et les compétences.

Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »⁸.

Pour Guillot-Soulez

« Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel »⁹.

Elle consiste en l'auto-évaluation du salarié, puis il est évalué par ses collaborateurs, puis par son supérieur hiérarchique.

L'évaluation est constituée d'un formulaire de près de 200 questions distribuée à une vingtaine de personnes. Toutes les entreprises peuvent la pratiquer, mais elle concerne surtout les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets) et parfois les agents de maîtrise. Il est conseillé que l'évalué ait au moins 1 à 2 ans d'ancienneté. Elle a l'avantage d'être anonyme et on a une « photographie » complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises. Toutefois on peut déplorer le manque de disponibilité des évaluateurs, la subjectivité des réponses, son coût important dû au matériel (questionnaire & rapport), et à l'intervention d'un consultant... Cette méthode peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching après que les résultats aient été restitués à l'évalué par un consultant, un coach, un

⁸ G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2eme Edition Séfi, Paris, 2006.

⁹ Chloé GUILLOT SOULEZ, C, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015-2016, P.23.

psychologue, ou encore un responsable RH, sous forme de graphique, débriefing ou de discussion.

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- ♦ Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système,
- ♦ Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feedback dans le développement du personnel,
- ♦ Elaborer un questionnaire,
- ♦ Réaliser les évaluations,
- ♦ Traiter les questionnaires,
- ♦ Suivi et mise en place de plan de progrès.

A/ Les apports du 360° :

- ♦ Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : Travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relations interpersonnelles...);
- ♦ Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil

D'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation ;

- ♦ Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes
- ♦ Apporte une plus grande garantie d'objectivité des réponses.

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

Chaque méthode a ses avantages et ses limites, et il est souvent recommandé d'utiliser plusieurs méthodes pour obtenir une évaluation plus complète et précise de la performance de l'employé.

B/ Limites du 360°

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

- ♦ Les salariés sont réticents à la pratique du 360° surtout s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre côté, Les managers aussi, n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.
- ♦ Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les compétences à améliorer. Pour conclure, nous pouvons dire que malgré les limites du 360°, cette évaluation ouvre des perspectives plus larges pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise.

En conclusion, il est important de souligner que malgré les limites du 360°, cette méthode d'évaluation offre des opportunités intéressantes pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise.

2.1.3 l'auto-évaluation

Cette méthode n'est pas considérée comme un processus de sélection, même si elle est parfois utilisée dans les entretiens. Elle permet aux collaborateurs de prendre conscience des critères d'exigence requis dans leur emploi ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. Elle aide à identifier les erreurs d'attribution et facilite l'acceptation des domaines à améliorer. Une auto-évaluation précise vise à estimer la valeur des comportements individuels ainsi que l'image que l'on a de soi-même. Pour faciliter cette démarche, un guide d'évaluation ou une liste de compétences à évaluer peuvent être utilisés. Cette méthode est fréquemment utilisée dans le domaine de la formation et est connue pour sa subjectivité. En incitant les salariés à réfléchir sur eux-mêmes et à s'auto-évaluer de manière précise, on peut réduire les erreurs d'attribution. Il est possible de solliciter le collaborateur afin qu'il s'exprime sa position sur chaque critère évalué, ainsi que les raisons qui la motivent.

En résumé, l'auto-évaluation est souvent critiquée pour sa faible fiabilité, ce qui suscite des réserves quant à son utilisation lors de sélections ou d'évaluations professionnelles. Dans le cas où elle est utilisée, il est recommandé de faire preuve de prudence car les objectifs et les enjeux spécifiques de chaque situation peuvent varier.

2.1.4 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation

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

des personnes compétentes, responsables, collègues, etc. Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres, recrutés ou à recruter¹⁰.

L'assessment Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »¹¹.

On peut faire des simulations organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent, sa particularité est qu'elle est effectuée à l'extérieur de l'entreprise. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe.

La principale originalité de cet outil est de centrer l'évaluation sur le devenir et la façon dont on peut prédire que la personne va affronter le futur, à partir des comportements observables et mesurables.

A/ la démarche du centre d'évaluation :

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

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

Parmi les facteurs de succès de cette démarche on peut citer :

- Identification claire des besoins et des objectifs ;
- Définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences,) et des qualités ;

Comportementales à tester chez les évalués. Le lien entre le poste et les exercices constitue le

Principe du « centre d'évaluation » ;

- Formation des évaluateurs ;
- Contrôle et suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;

¹⁰ Schmidt. E. Mercier, E, « Gestion des ressources humaines », Pearson,2004, p : 46.

¹¹ Chloé GUILLOT SOULEZ, C, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015-2016, P.80.

- Contrôle et suivi de la rentabilité du centre ;
- Qualité et précision du feed-back auprès des évalués.

En résumé, les centres d'évaluation sont considérés comme la méthode la plus fiable pour prédire la réussite professionnelle. Les différents exercices utilisés visent tous un seul objectif : observer et évaluer le comportement des candidats dans des situations variées, qui sont souvent similaires aux réalités professionnelles existantes.

2.1.5 Les tests

Les tests sont des outils utilisés pour évaluer et mesurer différents aspects de la personnalité, des capacités intellectuelles ou des aptitudes. Ils consistent généralement en une série de questions ou d'énoncés auxquels le candidat doit répondre de manière objective. Les tests peuvent être utilisés dans divers contextes, tels que l'orientation professionnelle, le recrutement, la sélection pour des programmes éducatifs, ou encore l'évaluation clinique. Ils peuvent être administrés individuellement ou en groupe, en ligne ou en personne, et leur durée peut varier considérablement en fonction de leur objectif et de leur complexité.

Il est important de noter que les tests doivent être administrés dans des conditions standardisées et contrôlées, afin d'assurer leur fiabilité et leur validité. Les conditions de passation doivent être précisées à l'avance et respectées pour tous les candidats, afin de garantir que les résultats obtenus reflètent réellement les capacités et les traits de personnalité des évalués.

Il est courant dans le monde professionnel de mettre un collaborateur à l'essai pour évaluer ses compétences dans sa nouvelle fonction. Les entreprises utilisent également des tests pour évaluer les aptitudes et les traits de personnalité de leurs salariés. Les tests les plus utilisés sont les tests d'intelligence et d'aptitude, ainsi que les tests de personnalité.

Les tests se présentent généralement sous forme de listes de questions visant à identifier les traits de personnalité, mesurer un type d'intelligence ou obtenir un profil des aptitudes de l'évalué. Chaque trait évalué est souvent mesuré par 4 ou 5 questions, et de plus en plus de tests proposent des questions regroupant une série d'affirmations, chacune représentant un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble le plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs¹².

¹² Lvie GUERRERO (2009), Les outils des RH : les savoirs – faire essentiels en GRH, DUNOD, p : 97

La plupart des tests sont aujourd'hui informatisés, ce qui facilite leur analyse et l'utilisation de leurs résultats. Il est possible de restituer et d'analyser les résultats quelques minutes après le passage du test. Cependant, il est important de respecter les normes de déontologie lors de l'utilisation des tests. Les utilisateurs doivent être formés avant de s'en servir, les tests ne doivent s'intéresser qu'aux qualités professionnelles, les réponses doivent être confidentielles, et les résultats doivent être restitués au candidat.

2.2 Les caractéristiques de l'évaluation :

Voici quelques-unes des caractéristiques communes aux différentes méthodes d'évaluation du personnel :

2.2.1 Objectivité : Les méthodes d'évaluation doivent être basées sur des critères clairs et mesurables pour garantir une évaluation juste et impartiale de la performance de l'employé. Les évaluateurs doivent utiliser des données et des faits concrets pour évaluer les performances des employés, plutôt que des opinions subjectives.

2.2.2 Pertinence : L'évaluation du personnel doit être pertinente pour le poste et les responsabilités spécifiques de chaque employé. Les méthodes d'évaluation doivent être alignées sur les objectifs et les attentes du poste, et les résultats doivent être significatifs pour l'évaluation des performances.

2.2.3 Faisabilité : Les méthodes d'évaluation doivent être applicables et réalisables dans un délai raisonnable. Les méthodes ne doivent pas être trop coûteuses ou trop chronophages.

2.2.4 Validité : " La validité concerne la pertinence de l'outil à fournir des informations utiles pour l'évaluation à réaliser, la validité de contenu permet de s'assurer que la méthode utilisée couvre bien un domaine significatif du comportement ou de secteurs de connaissances¹³ "

Les méthodes d'évaluation doivent être valides, c'est-à-dire qu'elles doivent mesurer ce qu'elles sont censées mesurer. Les critères d'évaluation doivent être fiables et précis pour éviter les biais et les erreurs d'évaluation.

2.2.5 Transparence : Les employés doivent être informés des critères et des méthodes d'évaluation utilisés pour garantir la transparence et l'équité du processus.

2.2.6 Rétroaction : Les employés doivent recevoir une rétroaction constructive et claire sur leur performance pour les aider à comprendre leurs points forts et leurs axes d'amélioration.

¹³ Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005 P24.

2.2.7 Développement : Les méthodes d'évaluation doivent être utilisées pour identifier les besoins de développement professionnel des employés et pour fixer des objectifs de développement.

2.2.8 La fidélité : C'est la qualité la plus importante de toute méthode d'évaluation, la méthode doit être fidèle et utiliser correctement pour avoir des résultats qui ne varie pas en fonction de la personne qui l'utilise. Elle peut être obtenu lorsqu'une procédure appliquée deux fois aux mêmes sujets donne des résultats pratiquement équivalents.

En respectant ces caractéristiques, les méthodes d'évaluation peuvent devenir un outil efficace pour gérer la performance des employés et pour améliorer leur développement professionnel.

Section 3 : les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel :

3.1 Les acteurs de l'évaluation du personnel :

L'évaluation du personnel peut être réalisée par différents acteurs, tels que :

3.1.1 Le supérieur hiérarchique : Il est souvent le premier responsable de l'évaluation du personnel et peut être en mesure de fournir une évaluation précise en raison de sa proximité avec les employés et de sa connaissance de leurs performances.

3.1.2 Les pairs : Les collègues de travail peuvent également participer à l'évaluation du personnel. Cette méthode peut être utile car les pairs peuvent avoir une meilleure compréhension des compétences et de la contribution de chaque employé dans leur environnement de travail.

3.1.3 Les employés eux-mêmes : Les employés peuvent également participer à leur propre évaluation en remplissant des auto-évaluations. Cela permet aux employés de fournir des commentaires sur leur propre travail et leurs performances, et peut être utilisé pour identifier les domaines dans lesquels des formations ou des améliorations sont nécessaires.

3.1.4 Les clients ou les utilisateurs : Dans certains cas, les clients ou les utilisateurs peuvent être consultés pour évaluer la performance des employés qui les ont aidés. Cela peut fournir une perspective différente et précieuse sur la qualité du travail fourni.

3.1.5 La direction générale ou la direction des ressources humaines : La mise en place de système d'évaluation se fait par la volonté stratégique de la direction générale et la direction des ressources humaines. C'est la volonté de l'entreprise à mettre l'homme au centre de ces préoccupations, qui nécessite d'afficher une intention et des enjeux clairement défini pour

réussir son évaluation. Ils peuvent fournir des directives, des outils de formations aux responsables hiérarchiques pour les aider à mener des évaluations objectives et équitables.

Il est important de noter que la composition des acteurs de l'évaluation peut varier en fonction de l'entreprise et de l'objectif de l'évaluation.

3.2 Les enjeux l'évaluation du personnel :

L'évaluation du personnel est une pratique courante dans de nombreuses organisations. Elle consiste à évaluer la performance et les compétences des employés afin de déterminer leur contribution à l'organisation et de leur fournir un feedback sur leur travail. " L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on n'évalue pas pour évaluer¹⁴". Les enjeux liés à cette pratique sont nombreux :

3.2.1 Pour l'entreprise :

Les données recueillies lors de l'évaluation aident à améliorer les interactions interpersonnelles et la communication entre les responsables et leurs collaborateurs, ce qui favorise une gestion efficace des équipes et favorise le développement à tous les niveaux hiérarchiques, et " garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires¹⁵"

3.2.2 Pour la direction des ressources humaines :

Les données résultant de l'évaluation constituent une source précieuse à partir de laquelle la direction des ressources humaines prend des décisions en matière de rémunération, de gestion de carrières, de mobilité et de formation.

3.2.3 Pour le salarié :

Selon Jean-pascal Lapra : l'évaluation du personnel elle permet d'assuré la sécurité de sa situation, son autonomie d'action et une évolution favorable sur le plan professionnel sont les enjeux de tous les collaborateurs salariés quel que soit leur rang et leur grade. La stratégie de l'acteur consiste à maintenir l'équilibre entre ces trois enjeux. Il acceptera de sacrifié un de ces critères si cela peut l'aider à optimiser l'un des deux autres¹⁶.

¹⁴ Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002, P448

¹⁵ Idem, P449.

¹⁶ Jean-pascal Lapra, « évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaison, pays-Bas,2006, P39.

3.2.4 Pour Les managers :

Pour les responsables, l'évaluation du personnel permet de piloter la gestion des ressources humaines, en reconnaissant et valorisant les compétences de l'équipe. Grâce à ce diagnostic, le responsable peut :

- ♦ Motiver les salariés.
- ♦ Vérifier la réalisation des objectifs.
- ♦ Etablir des nouveaux objectifs.
- ♦ Favoriser un environnement favorable pour ses collaborateurs.
- ♦ Aligner les objectifs des collaborateurs sur ceux de l'entreprise.
- ♦ Prévoir le potentiel des collaborateurs.
- ♦ Evaluer les compétences et les performances au sein de l'entreprise et au niveau de ses différents unités.

Cependant, il est important de noter que l'évaluation du personnel peut également comporter des risques si elle est mal gérée. Elle peut générer des conflits, créer des ressentiments et des frustrations, et même conduire à des discriminations. Il est donc essentiel de mettre en place des pratiques d'évaluation équitables, transparentes et objectives pour éviter ces risques.

Section 4 : la mise en œuvre d'un système d'évaluation et les difficultés de l'évaluation du personnel

4.1 La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel :

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

4.1.1 La phase de questionnement :

Ce questionnaire vise à déterminer la cible de système d'évaluation c'est-à-dire sélectionner le personnel concerné par cette évaluation « les cadres ou les agents de maîtrise et choisir un système compatible à chaque catégorie ». Il est courant de rencontrer deux systèmes d'évaluation différents avec des critères différents. Cette déférence des systèmes renvoie à la déférence des fonctions remplis par les collaborateurs.

4.1.2 La phase d'audite et la mise en place d'un référentiel métier :

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

4.1.3 La phase de construction de système :

Cette phase est consacrée pour le choix de la méthode d'évaluation du collaborateur, « si c'est la première fois que l'entreprise met en place un système d'évaluation, elle aura tendance à choisir le système classique de l'évaluation du collaborateur par son hiérarchique... »¹⁷, Ici l'évaluateur a deux possibilités à savoir :

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

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

4.1.3.1 La notation :

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

¹⁷ Marie Tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, paris, p166.

4.1.3.1.1 La cotation basée sur un système binaire :

- Au niveau de la performance :

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

Tableau N°01 : le système de cotation

Faible	Moyen	Bon	Très bon
<i>Insuffisant</i>	Normal	Satisfaisant	Excellent
<i>Point à améliorer</i>	Critère satisfaisant	Points fort	Points faible

Source : marie tresanini, "évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières", édition : EMS, paris, P172.

- Au niveau de la compétence :

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

4.2 Les difficultés de l'évaluation du personnel

L'évaluation personnelle rencontre plusieurs difficultés à savoir :

4.2.1 Les difficultés liées aux acteurs :

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

4.2.2 Difficultés liées aux méthodes :

Pour choisir la méthode d'évaluation la plus appropriée, l'évaluateur doit avoir une connaissance approfondie de toutes les méthodes disponibles ainsi que de leurs limites, afin de minimiser les effets négatifs. Il convient de noter qu'aucune méthode d'évaluation unique ne peut rendre le choix de la méthode appropriée plus complexe.

4.2.3 Les difficultés liées à la cohérence du processus :

Il est important de souligner que la non-cohérence peut se produire lorsque la stratégie de l'entreprise change sans que les critères d'évaluation ne soient également modifiés. Cela

peut entraîner une confusion pour les employés et une descension entre les objectifs de l'entreprise et les critères d'évaluation, ce qui peut nuire à la précision et à la pertinence d'évaluation.

4.2.4 L'erreur de tendance centrale :

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

Section 5 : la place et le lien entre l'évaluation du personnel et la gestion des ressources humaines

5.1 La place de l'évaluation du personnel dans la gestion des ressources humaines

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

Voici quelques raisons pour lesquelles l'évaluation du personnel est importante dans la GRH :

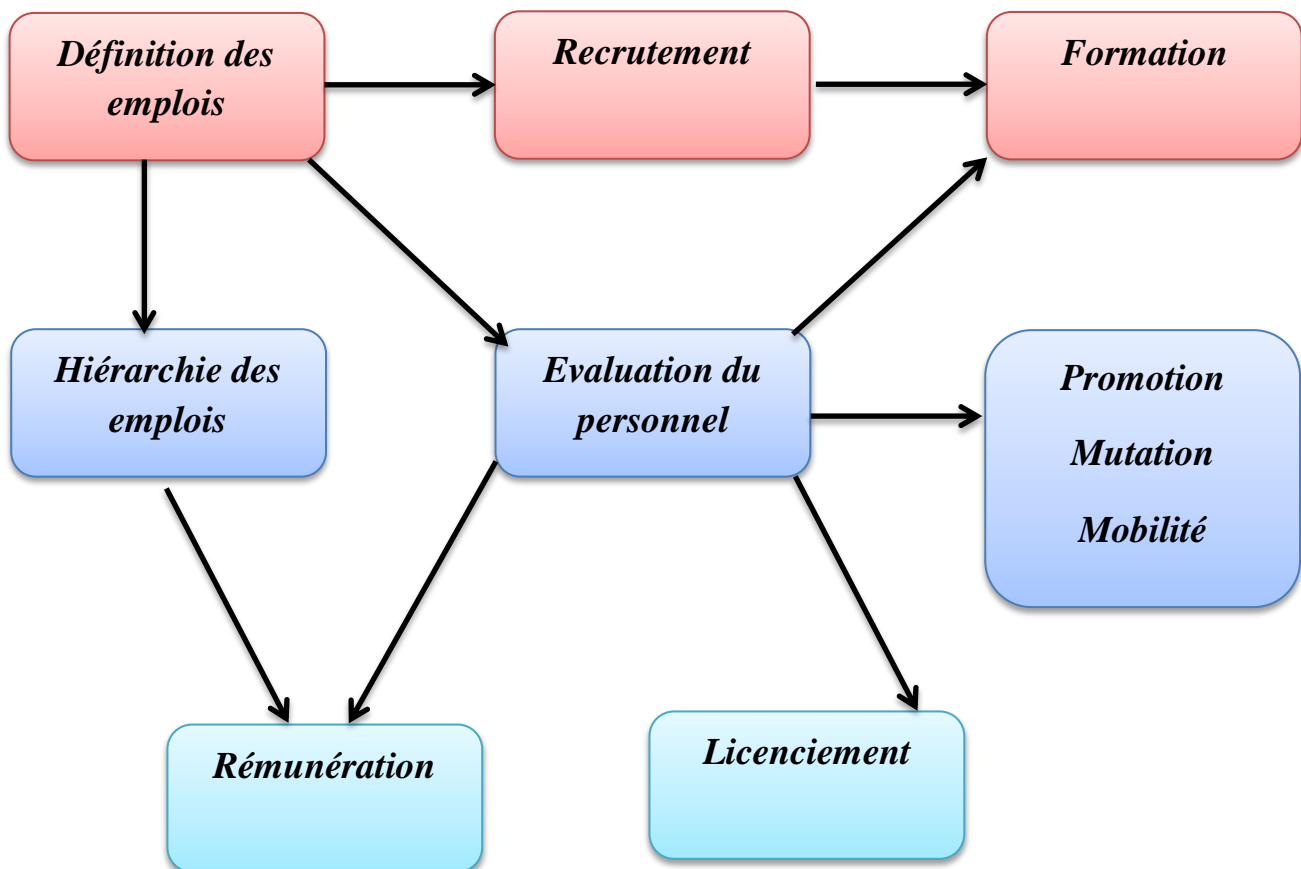
- **Identification des forces et des faiblesses** : L'évaluation du personnel permet aux gestionnaires de mieux comprendre les compétences et les capacités des employés. En identifiant les forces et les faiblesses de chaque employé, les gestionnaires peuvent déterminer où des améliorations sont nécessaires et comment développer les talents des employés.
- **Développement des compétences** : L'évaluation du personnel peut aider les employés à identifier leurs compétences et leurs faiblesses. Les employeurs peuvent utiliser ces informations pour offrir des formations et des programmes de développement pour aider les employés à améliorer leurs compétences et à atteindre leur plein potentiel.
- **Récompenses et reconnaissance** : Les évaluations du personnel peuvent aider les employeurs à identifier les employés qui méritent une récompense ou une reconnaissance pour leur performance. Cela peut contribuer à renforcer la motivation et l'engagement des employés.
- **Feedback constructif** : L'évaluation du personnel fournit aux employés un feedback constructif sur leur performance. Cela peut aider les employés à comprendre où ils doivent s'améliorer et où ils excèdent les attentes. Un feedback régulier et honnête peut également contribuer à la motivation des employés.

- **Prise de décision** : Les résultats des évaluations du personnel peuvent aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en matière de promotion, de formation, de rémunération et de licenciement.

L'évaluation du personnel est un élément crucial de la GRH. Elle fournit des informations précieuses sur la performance des employés, aide à identifier les forces et les faiblesses, et permet aux employeurs d'offrir des formations et des programmes de développement pour aider les employés à améliorer leurs compétences et à atteindre leur plein potentiel.

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

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



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

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel

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

- ✓ **Formation** : après avoir fait son évaluation, l'évaluateur peut détecter les points forts du salarié et ses points faibles. Un diagnostic qui va lui permettre de déterminer et proposer des formations qui correspondent au profil de l'évalué. En outre, cette évaluation favorise les échanges pour le salarié qui fait part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation afin de développer ses compétences.
- ✓ **Rémunération** : Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car, pour la rémunération, l'entreprise peut désormais élaborer une bonne politique de rémunération pour savoir quelles sont les priorités et établir des rémunérations adéquates à chaque profil. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en leur attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous.
- ✓ **Recrutement** : Le processus de l'évaluation peut démontrer l'insuffisance du recrutement interne, l'alternative d'un recrutement externe devient alors évidente. L'évaluation permet également de détecter les imperfections des systèmes d'appréciation mis en œuvre par le service de recrutement (rappelons ici que le recrutement a son propre système d'évaluation qui ne doit pas être confondu avec l'évaluation du personnel).
- ✓ **Analyse des emplois** : Il est vrai qu'on rémunère le poste et non pas les qualifications, que parfois il peut exister une inadéquation entre la compétence et le poste ; L'appréciation du personnel permet donc, soit de mettre en question le rendement des compétences, soit de juger les responsabilités du poste.

L'évaluation du personnel fournit des informations précieuses sur la performance des employés, aide à identifier les forces et les faiblesses, et permet aux employeurs d'offrir des formations et des programmes de développement pour aider les employés à améliorer leurs compétences et à atteindre leur plein potentiel.

5.3 Lien entre l'évaluation du personnel avec les autres composantes de la GRH :

Le processus d'évaluation doit être au cœur du système de gestion des ressources humaine : il doit irriguer l'ensemble des décisions en matière de rémunération, mobilité, formation, promotion ce n'est pas un outil classique de la GRH : il suggère de multiples réflexions quant à son rôle réel dans le style de management de l'organisation.

L'évaluation doit en effet être étroitement liée aux décisions en matière de rémunérations, de formation et de carrière. Néanmoins, y recourir uniquement en référence à une récompense sanction éventuelle induirait d'un autre côté des comportements non souhaités par l'entreprise : opportunisme, découragement.

Conclusion

L'évaluation du personnel est devenue un outil stratégique clé pour la gestion des ressources humaines, permettant aux entreprises de mieux se positionner face à leurs concurrents. Un système d'évaluation efficace fournit des informations précieuses qui doivent être correctement exploitées pour aider les managers à prendre des décisions éclairées, à améliorer le travail et à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Il est important de noter que l'évaluation ne doit pas être considérée comme une sanction, mais plutôt comme un processus visant à développer les compétences des salariés et à favoriser la croissance de l'entreprise. Les critères d'évaluation doivent donc être choisis en fonction des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise.

En somme, l'évaluation du personnel permet d'optimiser les performances des salariés et de l'entreprise dans son ensemble.

Chapitre II :

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

Introduction

La gestion des carrières et l'évaluation du personnel sont deux aspects essentiels de la gestion des ressources humaines dans une organisation. La gestion des carrières vise à aider les employés à planifier et à développer leur carrière au sein de l'entreprise, tandis que l'évaluation du personnel permet de mesurer la performance des employés par rapport aux objectifs et aux attentes de l'organisation.

La gestion des carrières implique généralement la mise en place de programmes et de processus qui aident les employés à identifier leurs compétences, leurs intérêts et leurs aspirations professionnelles, ainsi qu'à élaborer des plans de carrière pour atteindre leurs objectifs. Les employeurs peuvent également fournir des formations et des opportunités de développement personnel pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour progresser dans leur carrière.

L'évaluation du personnel, quant à elle, peut prendre différentes formes, allant des entretiens annuels de performance aux évaluations en temps réel. Les évaluations permettent aux employeurs de mesurer la qualité du travail des employés, leur productivité, leur attitude et leur comportement, et de fournir des commentaires constructifs pour améliorer leur performance.

Section 1 : généralités sur la gestion des carrières

1.1 Définitions

L'expression "gestion des carrière" comprend les termes " gestion" et "carrière".

Premièrement, la notion de "carrière" doit être correctement définie pour comprendre ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

1.1.1 La carrière :

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

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

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

1.1.2 Gestion de carrière :

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

Nous pouvons également définir la gestion des carrières comme " un ensemble d'actions ou de tâches entreprises par un employé afin de guider son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre

¹Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001, P78.

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

d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte-tenu de ses aptitudes et de ses qualifications"³.

D'après les définitions citées ci-dessus, nous pouvons dire que la gestion des carrières est considérée comme un ensemble de pratiques de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, et le futur le développement des ressources humaines à travers le recrutement, la formation, la promotion ou la mutation jusqu'à la retraite pour permettre à un agent d'atteindre un niveau supérieur et aussi d'assurer une stabilité personnelle dans une entreprise, car la gestion des carrières est un outil qui contribue à la satisfaction de ces besoins en RH.

1.2 L'évolution de la gestion des carrières

La gestion des carrières s'est évoluée en trois périodes.

1.2.1 La période avant 1960

Durant longtemps, le terme carrière a signifié le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes « plans de carrière », « gestion de carrière », « développement de carrière »,..... Ets, n'étaient pas encore connus. Durant tout ce long temps chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché d'emploi.

Jusqu'à la décennie 1960, la gestion des ressources humaines joue un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de chercher des solutions en interne comme des promotions qui aurait été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leurs services.

1.2.2 Période de 1960-1980

Le concept de la carrière est émergé durant les années soixante (60). Durant cette décennie, les employeurs ont été invités à planifier leurs ressources humaines car la demande de personnel pour les postes sa augmente.

Le concept de la carrière a émergé aussi du faite de la situation économique favorable des années (60), il a pris à ce moment-là toute sa signification dans une perspective stratégique. Le lien existant entre le salarié et l'organisation devient une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps. A cette époque les plans de carrière se développent.

³ Sylvie St ONGE Michel. Audet-Victor-André Petit, les défis de la gestion des ressources humaines, université de LAVAL, Québec, 2002 p300.

1.2.3 La période 1980-1990

Dans le contexte des années quatre-vingts (80) et quatre-vingts dix (90), les mutations technologiques et économiques mettent à mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et une période croissante.

Les transformations des métiers, des emplois et des incertitudes pesant sur la pérennité des institutions administratives ou tout au moins des emplois qu'elles offrent conduisent les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leurs carrières, d'une part et les institutions administratives à prendre en compte le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de ses salariés d'autre part.

L'évolution des besoins en effectifs dépendra de façon logique, de l'évolution quantitative de la demande des impacts de l'intensification de la concurrence, des gains de productivité du aux progrès technologique et/ou, de la stratégie de l'entreprise des anticipations liée au marché de l'emploi.

L'évolution des besoins en effectifs dépendra également du turne-over de la pyramide d'âge, et donc notamment des départs en retraite à venir. L'étude de vieillissement de la pyramide d'âge doit être menée pour chacun des métiers retenus, les problèmes pouvant être sensiblement différent d'un métier à l'autre⁴.

1.2.4 La période 1990 à nos jours :

Le développement de la technologie depuis le début des années 90 et la mondialisation des marchés ont entraînés de profond changement dans les milieux de travail.

Actuellement l'employeur s'intéresse d'avantage aux carrières des salariés, surtout avec la grande mobilité de ces derniers qui s'effectue d'une organisation à une autre et à la diversité des cheminements professionnelle possible car de nos jours, les carrières sont plus variées dans leurs formes comparativement a autre fois ou il était principalement question des carrières linéaires

Les salariés se trouvent face à un travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquent personnellement et plus actif dans leurs progressions de carrières

⁴PERETTI Jean marie,gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001, P119.

1.3 Les acteurs de la gestion des carrières

Dans la gestion de carrière, trois (03) acteurs y participent, à savoir :

1.3.1. Les salariés

L'individu occupe une place très importante, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité.

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

1.3.2. La direction ressources humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est la direction qui s'occupe de la gestion des carrières des salariés, elle joue un double rôle :

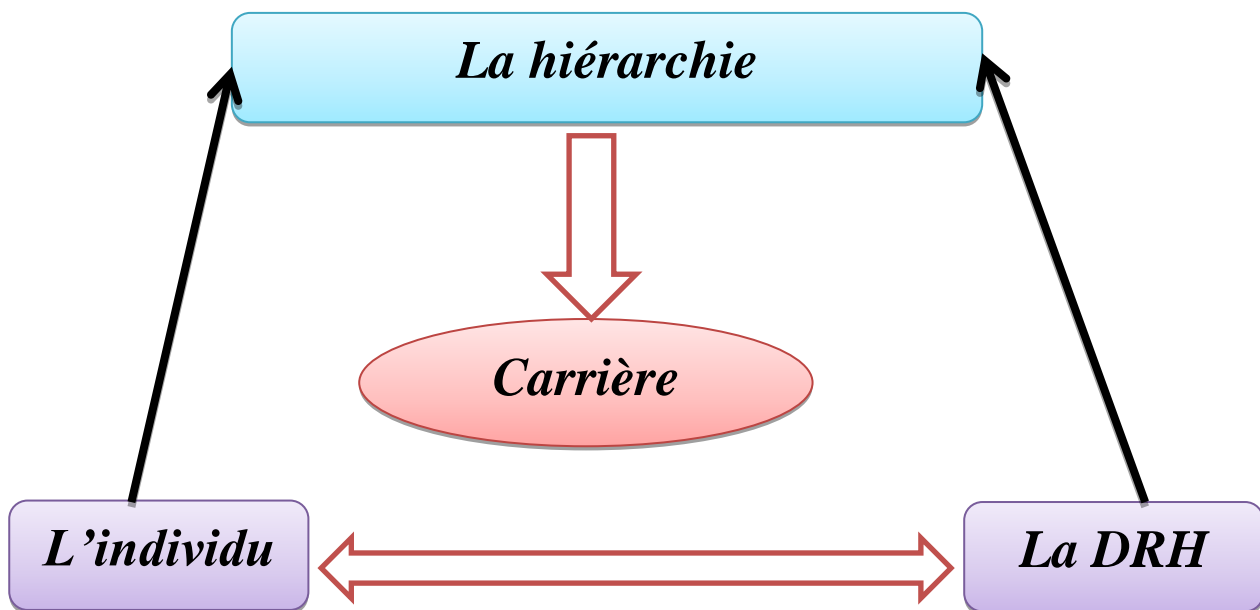
- ♦ D'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins du personnel, et s'assurer de l'évolution des compétences de chacun de ces salariés pour maintenir leurs niveaux et renforcer leurs employabilités.
- ♦ Et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière.

1.3.3. Le responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique semble être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences et les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation.

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

Figure N°02 : les acteurs de la gestion des carrières



Source : CAMPOY Eric et al. Gestion des ressources humaines, Pearson Education.France2008, p 125.

1.4 Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- ♦ Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation ;
- ♦ Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés c'est-à-dire intégrer les besoins et les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels ;
- ♦ Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail.⁵

1.5 L'importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières présente un double intérêt à savoir ⁶:

⁵ CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.

⁶ GERIN. G. Twills. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6, p.13-30.

1.5.1 Intérêts Pour l'entreprise

La gestion des carrières est d'une grande importance pour l'entreprise, c'est un outil pour :

Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;

- ♦ Améliorer sa flexibilité ;
- ♦ Mettre en place une relève de qualité ;
- ♦ Renforcer sa culture ;
- ♦ Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
- ♦ Réduction du turnover.

1.5.2 Intérêts Pour les individus

Pour ce qui est des salariés, la gestion de leur carrière leur permet de :

- ♦ Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ;
- ♦ Pouvoir développer leurs compétences ;
- ♦ S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière de celle-ci ;
- ♦ Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (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.

Section 2 : les outils de la gestion des carrières

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

2.1 L'entretien d'évaluation

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

2.2 Les cartes de métier

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif consiste à élargir les

représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilités afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'il occupe. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés.

2.3 La bourse d'emploi

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

2.4 Les cellules d'orientation

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider et les accompagner tout au long de leurs carrières comme : les choix professionnels, et l'élaboration du projet professionnel. Les informations obtenues peuvent ensuite être réutilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

2.5 Les cellules de reconversion

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

2.6 Les organigrammes de remplacement

Les organismes de remplacement sont des organigrammes virtuels qui visent à identifier les futurs remplaçants pour faire face aux départs inattendus d'autres salariés, en les formant et les préparant à leurs éventuelles évolutions.

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants⁷.

⁷CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, P169

2.7 Les Référentiels des compétences :

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

2.8 Les Bilans des compétences

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

2.9 Outplacement

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

2.10 Le coaching

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

2.11 La formation

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

Il faut noter qu'il existe d'autres outils.

Section 3 : Les liens entre la gestion des carrières et les activités de gestion des ressources humaines

La gestion des carrières est un véritable levier stratégique en permettant d'offrir des perspectives d'évolution et de promotion aux salariés en même temps qu'ils fidélisent ces derniers à leurs entreprises.

Elle englobe de nombreux domaines dans les ressources humaines, bien qu'il y ait une pratique diverse concernant les ressources humaines selon l'entreprise, on peut déceler les liens qui relient la gestion des carrières aux pratiques des ressources humaines parmi ces liens

3.1 L'analyse des postes

Elle sert à déterminer les connaissances, habilités et les attitudes liées au cheminement de la carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information

pour établir leurs propres plans de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste stimulant.

3.2 La planification des ressources humaines

La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de la gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines.

Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérent, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main-d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne⁸.

Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois en matière d'équité.

3.3 La formation professionnelle

Intégrer et former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprises et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle ;

- ♦ La bonne adéquation du savoir-faire avec le poste occupé ou d'une fonction (la phrase d'apprentissage)
- ♦ Le développement des compétences
- ♦ Des évolutions de carrières horizontales ou verticales (en repenses aux évolutions technologique, organisationnelle).

Suite à l'évaluation du salarié, on lui propose les formations nécessaires pour accéder à tel ou tel poste le but de toute formation est d'acquérir, développer, élargir et améliorer notre expertise et nos compétences suivant les postes décrits par le référentiel-métier. Ces besoins en formations s'inscrivent dans une double logique, d'un côté promouvoir et améliorer les connaissances des salariés mais aussi permettre à l'entreprise de tirer un maximum de bénéficier de ces formations.

⁸Makhlou, Guide pratique pour la GRH, S. Haddad, Collectif EPBI, pages bleues, 2013, chapitre : planification, p 13.

3.4 Le recrutement

Afin de pouvoir répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre l'entreprise doit régulièrement faire appel au recrutement que ça soit interne ou en externe, sa soit pour accompagner les mouvements de son personnels, soit pour couvrir les départs hors e l'entreprise (démission, retraite;Etc.)

Cela dit, l'entreprise doit mettre en place un processus de recrutement afin de répondre au manque du personnel. Puis à faire une recherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe, et cela se fait après avoir identifié au préalable le besoin en recrutement.

Les postes vacants doivent être aussi pris en considération car ils sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise. Si les postes peuvent ne pas être couvert en interne là l'entreprise peut faire appel au marché du travail en externe.

Pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement à savoir :

- ♦ Annonce des offres d'emplois, informations ;
- ♦ Réception et centralisation des candidatures ;
- ♦ Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et carrière qu'elle aura choisis.

3.5 La sélection

L'employeur doit déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité⁹.

3.6 La rémunération

La rémunération croit avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations, qui sont aux prises avec des structures plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

⁹ Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013, p 27.

Une évolution hiérarchique obtenue grâce aux compétences personnelles nécessite une rémunération adaptée au nouveau poste. La politique de rémunération tient une place essentielle dans les stratégies de développement du potentiel humain car elle permet de fidéliser le salarié en récompensant ses efforts, en lui montrant que l'organisation tient à ses employés en leur témoignant sa reconnaissance.

3.7 L'évaluation du rendement

C'est l'un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente...

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé ou le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement.

3.8 Le développement des compétences

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation qui leur permettra d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités, leurs attitudes et de favoriser leurs progressions et atteindre leurs objectifs¹⁰.

3.9 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité :

La complexité croissante de l'environnement économique moderne, marquée par turbulence, et une forte imprévisibilité et l'évolution des caractéristiques du champ concurrentiel ont contraint les entreprises à s'adapter rapidement, en cherchant notamment :

- ♦ A développer de nouvelles compétences susceptibles de servir le socle à l'avantage concurrentiel.
- ♦ A partager les couts et les risques liés au développement des innovations

¹⁰ Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, op. Cit, p62.

- ♦ Et sur tout à renforcer leurs flexibilités

L'entreprise s'est forcée de rendre plus flexible les ressources humaines de façon à pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour ce faire les entreprises ont notamment eu recours aux réductions d'effectifs ou à des pratiques de gestion du personnel (réduction du temps de travail)

Elles se sont efforcées, par ailleurs de renforcer la polyvalence des salariés en s'attachant au développement continu de leurs compétences.

Dans ce contexte, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite, pour les salariés par une augmentation du risque d'inadaptation progressive de leurs compétences au regard des compétences requise et par une certaine incertitude quant à leurs capacités à conserver leurs postes ou à en retrouver un, en cas de départ (employabilité).la flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'incertitude croissante vis-à-vis de l'emploi¹¹.

Au niveau de l'entreprise, cette contrainte de flexibilité et son corollaire sur le plan social, à savoir la difficulté à garantir une sécurité à l'égard de l'emploi, ont progressivement conduit à une évolution notable dans la politique de la GRH. Il est apparu qu'il convient de sécuriser non plus l'emploi mais la personne en renforçant son employabilité.

L'employabilité devient à la fois un élément de la politique de GRH et l'objet d'une responsabilité sociale de l'entreprise de garantir un plan de carrière à son personnel.

Section 04 : les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières

4.1 Les modalités de la gestion des carrières

4.1.1 La mobilité professionnelle

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

¹¹CAMPOY Eric et al.gestion des ressources humaines, Pearson Education.France2008, p 123-124

4.1.1 La mobilité professionnelle

4.1.1.1 Définitions de la mobilité professionnelle :

La mobilité peut se définir comme la facilité à se mouvoir, c'est-à-dire de changer de place ou de position. La mobilité professionnelle serait alors définie comme une facilité liée soit à un contexte favorable où les possibilités de changement sont importantes, soit à des atouts personnels (compétences, réseau relationnel, etc..).

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

4.1.1.2 Les différents types de mobilités professionnelles

On distingue deux grands types de mobilités organisationnelles :

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

4.1.1.2.1 La mobilité interne

C'est le changement de poste, de métier au sein de la même organisation. Ce changement peut être de deux types:

- ♦ Un changement non volontaire : c'est une mobilité suite à un réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale¹².
- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement.

➤ Les formes de mobilité :

- **La mobilité interne :**

- **Mobilité verticale (vers le haut) :**

C'est le changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur au moment où une opportunité apparaît¹³. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion.

- **Mobilité horizontale (vers le bas) :**

C'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité dû soit à l'insuffisance de compétence soit à la disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients.

¹²Julie Araneder et all, « la mobilité interne », édition : terres des hommes, Paris, 2003, p04.

¹³Idem, P 04.

- **Mobilité géographique :**

Il s'agit d'un changement de la ville, la région, voire pays. la mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induit sur le plan personnel.

- **Mobilité fonctionnelle :**

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage des nouvelles compétences.

Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication pour valoriser toutes formes et diffuser l'idée que la mobilité horizontale développe les compétences et garantis seul l'employabilité future.

4.1.1.2.2 La mobilité externe :

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

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

La mobilité externe se représente sous forme de :

- **Le licenciement :**

C'est la rupture par l'employeur du contrat du travail, quoi que ce soit la cause de rupture l'employeur doit payer au salarié des indemnités de licenciement.

- **La fin du contrat à durée déterminée :**

A la fin de contrat de travail, lorsque l'entreprise demande au salarié de partir, celui-ci peut bénéficier d'une assistance à la réorientation professionnelle, qui vise à l'aider à retrouver un emploi correspondant à son évolution de carrière.

- **L'outplacement :**

C'est une forme d'assistance offerte à l'employé qui remplit certaines conditions lors de son départ de l'entreprise, dans le but de l'aider à trouver un nouvel emploi.

- **Démission :**

La démission correspond à la résiliation du contrat de travail par l'employé, qui est tenu d'informer son employeur de sa décision de quitter l'entreprise. Soit l'employeur quitte l'entreprise pour poursuivre sa carrière ailleurs, soit il évolue directement au sein de l'entreprise ou du groupe. Il convient de souligner que la mobilité peut être soit interne, c'est-à-dire au sein de l'entreprise, soit externe, mais ces deux formes ne peuvent pas se cumuler.

4.2 L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel

L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel consiste à utiliser les informations recueillies lors de l'évaluation des performances et des compétences des employés pour prendre des décisions éclairées concernant leur mobilité au sein de l'entreprise. Cela peut inclure la promotion, la rétrogradation, la mutation ou la formation des employés.

Les résultats de l'évaluation des performances et des compétences peuvent aider les managers à déterminer quels employés sont prêts pour une promotion ou une mutation vers un poste plus élevé en termes de responsabilités ou de salaire. Les compétences et les capacités des employés peuvent également être utilisées pour déterminer les types de formations ou de développement professionnel qui sont nécessaires pour aider les employés à progresser dans leur carrière.

L'exploitation des résultats peut également aider les managers à identifier les employés qui cherchent à élargir leur champ d'action ou à acquérir de l'expérience dans un autre domaine. Les managers peuvent envisager de muter ces employés vers un autre département ou une autre région pour répondre aux besoins de l'entreprise tout en offrant des opportunités de développement professionnel aux employés.

Dans l'ensemble, l'exploitation des résultats de l'évaluation des performances et des compétences est un moyen important de gérer efficacement la mobilité du personnel au sein de l'entreprise. Cela permet aux managers de prendre des décisions en fonction des besoins de l'entreprise tout en offrant des opportunités de développement professionnel aux employés. Cela peut également contribuer à améliorer la motivation des employés et leur engagement envers l'entreprise, car ils se sentent valorisés et soutenus dans leur progression de carrière. Enfin, cela peut permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel bien formé et compétent, capable de relever les défis et de contribuer à la réussite de l'entreprise à long terme.

4.2.1 La promotion professionnelle :

4.2.1.1 Définition

La promotion professionnelle est une évolution d'un employé vers un poste supérieur au sein de l'entreprise. Elle peut être accordée en reconnaissance de l'excellence professionnelle, des compétences et des réalisations d'un employé ou en réponse à un besoin de l'entreprise pour des compétences spécifiques.

La promotion professionnelle peut prendre différentes formes, telles que l'élargissement des responsabilités, l'augmentation de salaire, l'attribution d'un titre supérieur ou l'accès à des avantages supplémentaires. Elle peut également impliquer une mutation vers un autre département, une autre région ou une autre filiale de l'entreprise.

La promotion professionnelle est souvent considérée comme un signe de reconnaissance du travail acharné et des contributions significatives d'un employé à l'entreprise. Elle peut également être utilisée comme un moyen de motiver les employés et de les encourager à poursuivre leur développement professionnel au sein de l'entreprise.

Cependant, la promotion professionnelle ne doit pas être considérée comme un droit acquis. Elle doit être méritée par des performances exceptionnelles et des compétences de haut niveau, ainsi que par une attitude professionnelle et un engagement envers l'entreprise. Les employés doivent également être prêts à relever de nouveaux défis et à s'adapter à leur nouveau rôle et à leurs nouvelles responsabilités.

4.2.1.2 Les types de promotion professionnelle

Il existe deux types de promotions professionnelles : la promotion "coup par coup" et la promotion organisée.

A/ La promotion "coup par coup" :

Est utilisée lorsque la nécessité de pourvoir rapidement un poste se fait sentir. Le responsable du personnel et la hiérarchie cherchent alors parmi les employés de l'entreprise celui qui possède les compétences requises pour occuper le poste.

B/La promotion organisée,

Quant à elle, comporte plusieurs formes de promotion :

➤ **La promotion dans la catégorie :**

Elle implique un changement de poste, une amélioration de la qualification ou une augmentation de coefficient.

➤ **La promotion de catégorie :**

Elle correspond à un changement de catégorie d'emplois, entraînant une progression dans la hiérarchie de l'entreprise et souvent une plus grande responsabilité, comme l'accession à l'encadrement.

➤ **La promotion de salaire :**

Elle s'inscrit dans le cadre de l'individualisation de la rémunération et se traduit par une augmentation de la rémunération de l'employé.

➤ **La promotion collective :**

Elle concerne tous les salariés d'un même groupe de travail, qu'ils aient les mêmes qualifications ou qu'ils soient tous les salariés d'un même établissement.

4.2.1.3 Les critères de la promotion professionnelle.

Les critères de la promotion professionnelle peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais deux critères courants sont l'ancienneté et le mérite.

A/L'expérience professionnelle

C'est un critère important pour la promotion professionnelle car elle permet aux employés d'acquérir des compétences pratiques et théoriques, ainsi qu'une expérience des relations professionnelles. Les employés qui ont une expérience significative dans leur domaine sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle.

B/Le mérite

Il permet de reconnaître les réalisations et les contributions significatives d'un employé à l'entreprise. Les employés qui ont obtenu d'excellents résultats dans leur travail, qui ont adopté un comportement professionnel exemplaire et qui ont démontré un fort

potentiel pour progresser dans leur carrière sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle.

C/Les compétences et les connaissances

Les employés qui ont une variété de compétences et de connaissances sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle car ils peuvent mieux répondre aux besoins de l'entreprise. Cette capitalisation de compétences peut être due à l'expérience professionnelle, à la formation ou à d'autres moyens.

D/La mobilité professionnelle :

Les employés qui ont occupé plusieurs postes différents au sein de l'entreprise ou qui ont une expérience dans différents domaines sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle. La mobilité professionnelle permet d'acquérir plus de compétences et de connaissances et de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

E/Les responsabilités :

Les employés qui ont déjà des responsabilités importantes dans leur poste actuel sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle. Cela peut inclure la gestion d'une équipe ou la supervision de projets importants.

F/La formation continue

La formation continue permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ainsi que d'améliorer leur comportement et leur attitude professionnelle. Les employés qui poursuivent régulièrement leur formation sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle car ils sont mieux préparés à occuper des postes supérieurs.

G/Les résultats et les performances :

Les employés qui ont obtenu d'excellents résultats dans leur poste actuel sont souvent considérés comme des candidats de choix pour la promotion professionnelle. Les résultats et les performances passées peuvent être un indicateur de la capacité de l'employé à réussir dans des postes supérieurs.

4.2.1.4 l'importance de promotion du personnel

Le système de promotion du personnel revêt une grande importance pour l'entreprise et les salariés, car il permet de répondre aux besoins en compétences et en expérience nécessaires pour occuper les postes stratégiques.

➤ **Pour l'entreprise :**

Le programme de promotion permet de valoriser le potentiel des salariés et de leur donner l'opportunité d'accéder à des postes plus élevés, ce qui les motive à améliorer la qualité des services fournis. Le système de promotion évite également à l'entreprise des coûts liés au recrutement, car elle peut trouver la compétence nécessaire à l'intérieur de l'entreprise.

➤ **Pour le salarié :**

Le système de promotion est un moyen de motiver le personnel et de susciter des sentiments positifs envers leur travail. Les salariés savent que leurs efforts seront récompensés par une promotion. Le système de promotion implique également un suivi de la carrière du personnel, permettant de détecter les plus méritants et de les faire avancer en leur donnant plus de tâches et de responsabilités, ainsi qu'en améliorant leurs conditions de travail. La promotion élargit les compétences et les connaissances de l'agent promu et contribue au renforcement de l'estime et de la considération auxquelles s'attend le personnel.

4.3 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel

Pour mettre en place un système efficace de promotion du personnel, il est important de mener une démarche d'évaluation du personnel qui permettra de déterminer les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide de l'entreprise, ainsi que les compétences requises pour accéder à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

La promotion du personnel est le résultat d'un bon suivi et d'une évolution des carrières des collaborateurs, rendus possibles grâce à une évaluation fiable et régulière du personnel. Les résultats de l'évaluation doivent être exploités de manière adéquate pour garantir leur fiabilité et leur efficacité dans la prise de décisions de promotion.

Les résultats de l'évaluation doivent être utilisés pour identifier les besoins en formation et en développement des employés, afin de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour accéder à des postes de promotion. Les résultats de l'évaluation doivent également être utilisés pour prendre des décisions de promotion justes et équitables, en identifiant les employés les plus méritants en fonction des critères définis.

Il est important que les résultats de l'évaluation soient exploités de manière cohérente et transparente, en impliquant les employés et en leur offrant des perspectives claires de développement professionnel. Les employés doivent être informés des critères de promotion, des opportunités de développement professionnel et des étapes du processus de promotion.

4.3.1 L'orientation professionnelle

4.3.1.1 Définitions l'orientation professionnelle

Dans un contexte d'évolution constante des métiers et des charges de travail, ainsi que des mutations technologiques, l'orientation professionnelle est devenue un processus continu de gestion des carrières indispensable pour l'entreprise. Elle permet de prévenir les risques liés aux changements structurels et de proposer des solutions adaptées aux employés.

L'orientation professionnelle commence par l'individu, en cherchant à élargir le domaine des possibles en comparant différents emplois afin de proposer à chaque individu les emplois les plus appropriés à ses compétences et à ses projets. C'est une démarche exploratoire qui permet à l'individu de prendre une décision éclairée quant à son orientation professionnelle.

Le conseil d'orientation est au cœur de l'orientation professionnelle. Il s'agit d'une relation de type particulier entre le conseiller et l'individu, qui permet de déterminer les compétences, les intérêts et les aspirations de l'individu. Le conseiller peut ainsi proposer des orientations professionnelles adaptées à chaque individu, en prenant en compte les réalités du marché de l'emploi et les besoins de l'entreprise.

L'orientation professionnelle est donc un processus clé pour prévenir les risques de chômage et de désinsertion professionnelle, en permettant aux individus de mieux comprendre leurs compétences et leurs aspirations professionnelles, ainsi que les opportunités de carrière disponibles sur le marché de l'emploi. Elle peut contribuer à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés en leur offrant des perspectives claires de développement professionnel, tout en permettant à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent et bien formé pour relever les défis à venir.

4.3.1.2 les outils de l'orientation professionnelle

A/Les outils de diagnostic individuel

Il existe différents outils de diagnostic individuel utilisés en orientation professionnelle, qui visent à mieux connaître la personne orientée. Ces outils peuvent être divisés en deux catégories distinctes :

- **Les outils d'évaluation externe** : Ces outils sont utilisés pour situer l'individu dans une population de référence. Ils permettent de comparer les compétences, les aptitudes et les intérêts de l'individu avec ceux d'autres personnes ayant des profils similaires. Ces outils peuvent inclure des tests psychométriques, des questionnaires d'auto-évaluation ou des évaluations en ligne.
- **Les outils de diagnostic mis en œuvre par l'intéressé** : Cet outil vise une connaissance personnelle, et une vérification des apprentissages pour préparer l'identification d'objectifs de carrière.

B/Les outils d'élaboration de projet professionnel :

Ces outils ont pour objectif d'aider les salariés à élaborer une stratégie de planification de leur projet professionnel dans une optique de développement personnel. Ils permettent d'identifier les objectifs de carrière à court et à long terme, ainsi que les compétences et les formations nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ces outils peuvent inclure des entretiens individuels avec un conseiller en orientation, des bilans de compétences, des questionnaires d'auto-évaluation ou des exercices de réflexion personnelle.

C/Les supports d'information sur les métiers :

Ces supports ont pour objectif d'aider les salariés à identifier les connaissances et les compétences requises, ainsi que les formations nécessaires pour maîtriser un métier. Ils peuvent inclure des descriptions de métiers, des fiches de poste, des vidéos de présentation de métiers, des témoignages de professionnels ou des sites web spécialisés dans l'orientation professionnelle.

D/ Les outils de formation :

Ces outils ont pour objectif de favoriser le développement personnel et le développement des compétences, ainsi que l'élargissement des connaissances. Ils peuvent inclure des formations en présentiel ou en ligne, des ateliers de développement personnel, des sessions de coaching individuel ou des programmes de mentorat. Ces outils permettent aux

salariés de développer les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs de carrière, tout en améliorant leur performance professionnelle et leur employabilité.

4.3.1.3l'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle

L'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel est un élément clé de l'orientation professionnelle. Ces résultats permettent aux gestionnaires de carrière d'identifier les points forts et les compétences de chaque collaborateur, afin de leur permettre d'évoluer en fonction de leurs capacités et de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Les résultats de l'évaluation du personnel permettent également d'identifier les besoins en formation et en développement des collaborateurs, afin de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour accéder à des postes de promotion et de responsabilité.

L'orientation professionnelle est considérée comme facteur de satisfaction et de motivation au travail. Lorsque l'orientation professionnelle convient au profil de l'individu, elle peut contribuer à renforcer son engagement, sa performance et sa satisfaction dans son travail. En revanche, lorsque l'orientation professionnelle est inadaptée, elle peut générer un risque de désengagement et de désillusion professionnelle.

Il est donc important de garantir une exploitation efficace des résultats de l'évaluation du personnel dans l'orientation professionnelle, en les utilisant de manière cohérente et transparente. Les résultats de l'évaluation doivent être exploités avec l'accord de l'individu, en prenant en compte ses aspirations et ses intérêts professionnels. Les résultats de l'évaluation doivent également être interprétés avec prudence, en prenant en compte le contexte professionnel et les contraintes de l'entreprise.

Il est également important de souligner que l'orientation professionnelle est un processus continu, qui doit être adapté en fonction de l'évolution des compétences, des intérêts et des aspirations de chaque individu, ainsi que des besoins de l'entreprise. Les salariés doivent être encouragés à participer activement à leur propre orientation professionnelle, en utilisant les résultats de l'évaluation du personnel pour identifier les opportunités de carrière et les compétences nécessaires pour y accéder.

Section 05 : les pratiques de la gestion des carrières et La corrélation entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières :

5.1 Les pratiques de la gestion des carrières

5.1.1 Le recrutement

La gestion des carrières est une fonction clé de la GRH, qui englobe plusieurs pratiques telles que le recrutement, la formation, la promotion et la fin de carrière. Le recrutement est une des étapes essentielles de la gestion des carrières, qui consiste à sélectionner des candidats pour un poste donné en fonction des besoins en compétences de l'entreprise.

5.1.2 Définition de recrutement

On peut avancer plusieurs définitions pour le terme "recrutement", telles que :

- L'origine du terme "recrutement" est militaire, puisque Larousse donne cette définition pour le verbe "recruter" : "appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment". Ce n'est que par extension qu'il signifie "engager du personnel".
- Selon Solon Jean Guyot, l'acte de recruter consiste à "mettre à disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en qualification".
- Le recrutement est une mission de la GRH qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant¹⁴.

5.1.3 Définition de processus de recrutement

Le processus de recrutement est un élément clé de la GRH, car il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre et permet à l'entreprise d'acquérir les compétences nécessaires¹⁵. Il renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le processus de recrutement comporte plusieurs étapes clés qui doivent être soigneusement planifiées et exécutées pour garantir le succès du recrutement. Il ne se limite

¹⁴ TIGHILT, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CEVITAL/SPA » Mémoire de master, université de Bejaia 2014, p17.

¹⁵ TRESANINI.M, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière. » 2^{ème} édition management et société, paris, 2013, p29.

pas à la simple procédure de sélection des candidats, mais implique un processus complet, depuis la préparation du recrutement jusqu'à l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.

5.1.3.1 Les étapes de processus de recrutement

Les étapes clés du processus de recrutement, telles que décrites par Solen Citeau¹⁶, incluent :

- **La planification du recrutement** : cette étape implique l'identification du besoin de recrutement, la définition du profil du poste à pourvoir et la détermination des critères de sélection des candidats.
- **La recherche des candidats** : cette étape consiste à trouver des candidats potentiels par le biais de différentes sources, telles que les annonces d'emploi, les réseaux sociaux professionnels, les cabinets de recrutement, etc.
- **La présélection des candidats** : cette étape vise à trier les candidatures reçues et à sélectionner les candidats les plus pertinents pour le poste. Elle peut impliquer des entretiens téléphoniques ou vidéo, des tests de sélection, etc.
- **Les entretiens de recrutement** : cette étape permet de rencontrer les candidats présélectionnés en face-à-face et d'évaluer leur adéquation avec le poste et l'entreprise. Elle peut inclure plusieurs entretiens avec différents intervenants.
- **La prise de décision et l'offre d'emploi** : à l'issue des entretiens, l'entreprise doit choisir le meilleur candidat pour le poste et lui faire une offre d'emploi. Cette offre doit inclure les modalités de rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, etc.
- **L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés** : une fois l'offre acceptée, l'entreprise doit assurer l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés pour faciliter leur adaptation à leur nouvel environnement de travail. Cette étape peut inclure une période de formation, une présentation de l'entreprise et de ses valeurs, etc.

Dans le processus de recrutement, plusieurs étapes clés doivent être soigneusement planifiées et exécutées. Voici quelques définitions importantes liées aux différentes étapes du processus :

¹⁶ BOULESAMER, »processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de : SPA : « CEVITAL » mémoire de master, université de Bejaia, 2016, p13-19

- **La demande de recrutement** : la demande de recrutement émane généralement du responsable hiérarchique directement concerné. Il peut s'agir d'un remplacement, d'un besoin supplémentaire ou d'un changement de région de travail. Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé en fonction du type de contrat (CDD ou CDI) et du temps de travail (temps plein ou temps partiel).
- **La décision de recruter** : cette décision est basée sur des informations concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin. Le service RH ou de contrôle réalise ensuite un diagnostic d'opportunité et envisage des solutions provisoires, comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement se conclut par une décision positive ou négative pour le poste à pourvoir.
- **La définition du poste** : la définition du poste est réalisée par la GRH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir. Cette étape est délicate, car le recruteur doit poser les bonnes questions pour repérer les critères clés existants et les limites de responsabilité du poste. La description clarifie les priorités, les missions, les activités du poste et les liaisons avec les autres postes.
- **La définition du profil** : la définition du profil consiste à relier les profils qui conviennent au poste. Le profil renvoie souvent aux référentiels de compétences qui définissent les métiers, les niveaux de qualification et le contexte dans lesquels ceux-ci peuvent se déployer. Pour rédiger une annonce pour un profil, il faut que les éléments suivants y figurent : les compétences métiers, les compétences comportementales, les niveaux et les types de postes, l'expérience professionnelle dans l'entreprise ou hors entreprise.

5.1.4 L'objectif de recrutement

Le recrutement est une activité clé pour l'entreprise car elle lui permet d'acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs¹⁷. Les principaux objectifs visés par le recrutement sont d'élaborer des moyens et des techniques pour trouver des candidats de qualité, sélectionner le candidat le plus approprié au meilleur coût possible, permettre le partage de responsabilité, augmenter la banque de candidats et mettre à jour les qualifications des candidats possibles, contribuer à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation et établir le référentiel de mesure.

¹⁷ SEKIOU.L et autre, GRH, 2ème édition, édition de Boeck, Québec, 1993.

5.1.5 L'importance de recrutement

L'importance de la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs. Le coût de la main d'œuvre doit être pris en compte lors du recrutement, en prenant en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et à la recherche de candidats, qui varient selon les postes à pourvoir. L'instabilité de la main d'œuvre est également un facteur important, car l'état du marché du travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie, ce qui peut entraîner une rotation importante du personnel dans l'entreprise. Enfin, le recrutement est important car il permet à l'entreprise de trouver les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs et de maintenir sa compétitivité sur le marché.

5.2.1 Définition de la formation

La formation peut être définie comme un processus d'apprentissage organisé et systématique qui vise à développer les compétences, les connaissances et les attitudes d'un individu dans un domaine spécifique. Elle peut être dispensée à différents niveaux, que ce soit dans un contexte scolaire ou professionnel, et peut prendre différentes formes, telles que des cours en présentiel, des formations en ligne, des stages pratiques, des séminaires, etc.

5.2.2 Définition de plan de formation

Un plan de formation est un document qui décrit les actions de formation à mettre en place pour un individu, un groupe d'individus ou une organisation. Il s'agit d'une planification stratégique qui permet d'identifier les besoins en formation, les objectifs de chaque action de formation, les moyens nécessaires pour les mettre en place, les échéances et les indicateurs de suivi et d'évaluation.

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés¹⁸»

5.2.3 Les types de formation

Il existe différents types de formations qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques des individus et des organisations :

¹⁸ IOUDARENE «la gestion des carrières, cas : SONATRACH de Bejaia(DRGB) » mémoire de master, université de Bejaia.

- **La formation professionnelle initiale** : elle permet aux jeunes de se former à un métier ou à une profession en alternant entre périodes de formation en centre et périodes de formation en entreprise.
- **La formation professionnelle continue** : elle permet aux salariés en poste de développer leurs compétences et de s'adapter aux évolutions de leur métier ou de leur secteur d'activité.
- **La formation en alternance** : elle permet aux apprenants de combiner formation en centre de formation et périodes de travail en entreprise pour acquérir des compétences professionnelles.
- **La formation en ligne** : elle permet aux apprenants d'accéder à des cours et des ressources en ligne, à leur propre rythme et depuis n'importe quel endroit disposant d'une connexion Internet.
- **La formation interne** : elle est dispensée par l'entreprise à ses salariés pour répondre à des besoins de formation spécifiques.
- **La formation externe** : elle est dispensée par des organismes de formation indépendants de l'entreprise pour répondre à des besoins de formation spécifiques.
- **La formation sur le tas** : elle consiste à apprendre en travaillant, en observant des collègues plus expérimentés et en bénéficiant d'un accompagnement et d'un encadrement adéquats.

5.2.4 Les objectifs et l'importance de formation

5.2.4.1 les objectifs de formation

La formation a pour objectif principal de développer les compétences, les connaissances et les attitudes des individus dans un domaine spécifique. Elle peut également contribuer à améliorer la performance, la productivité et la satisfaction des individus et des organisations. Voici quelques-uns des objectifs de la formation :

1. Améliorer les compétences et les connaissances des individus dans leur domaine d'activité.
2. Accroître la productivité et la performance des individus et des organisations.
3. Adapter les compétences des individus aux évolutions technologiques et organisationnelles.
4. Favoriser l'innovation et la créativité en stimulant l'apprentissage et la curiosité.
5. Contribuer à la satisfaction et à la motivation des individus en leur offrant des opportunités de développement et de progression professionnelle.

6. Renforcer la culture d'entreprise en permettant aux individus de mieux comprendre les valeurs, les objectifs et les attentes de leur organisation.

7. Favoriser la communication et la collaboration en permettant aux individus de partager des expériences et des connaissances.

5.2.4.2 l'importance de formation

L'importance de la formation est donc cruciale pour le développement personnel et professionnel des individus, ainsi que pour la performance et la compétitivité des organisations. Elle permet d'adapter les compétences et les connaissances des individus aux besoins de l'entreprise et de favoriser l'innovation et la créativité. Elle est également un levier essentiel pour améliorer la qualité de vie au travail et renforcer l'engagement des salariés. Enfin, elle contribue à la compétitivité de l'entreprise en lui permettant de s'adapter à un environnement en constante évolution.

5.3.1 Définition de la promotion

La promotion est une action marketing visant à promouvoir un produit, un service, une marque ou une entreprise auprès du public. Elle peut prendre différentes formes, telles que des réductions de prix, des offres spéciales, des cadeaux ou des concours. L'objectif de la promotion est d'inciter les consommateurs à acheter ou à essayer un produit ou un service en offrant des avantages temporaires.

La promotion peut être utilisée pour différents objectifs, tels que :

- **Stimuler les ventes** : en offrant des réductions de prix ou des offres spéciales pour inciter les consommateurs à acheter.
- **Fidéliser les clients** : en offrant des cadeaux ou des avantages exclusifs aux clients fidèles.
- **Lancer un nouveau produit** : en offrant des échantillons gratuits ou des offres spéciales pour inciter les consommateurs à essayer un nouveau produit.
- **Accroître la notoriété de la marque** : en organisant des concours ou des événements de promotion pour attirer l'attention sur la marque.

La politique de la promotion est un ensemble de décisions et de stratégies prises par une entreprise pour promouvoir ses produits ou services auprès du public. Elle s'inscrit dans le cadre du politique marketing global de l'entreprise et vise à atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

5.3.2 La politique de la promotion

La politique de la promotion peut inclure diverses stratégies, telles que :

- **Les réductions de prix** : en offrant des remises temporaires pour stimuler les ventes.
- **Les offres spéciales** : en proposant des offres spéciales pour inciter les consommateurs à acheter ou essayer un produit.
- **Les cadeaux** : en offrant des cadeaux aux clients pour les encourager à acheter ou à fidéliser les clients existants.
- **Les concours** : en organisant des concours pour attirer l'attention sur la marque et encourager les consommateurs à essayer le produit.
- **La publicité** : en utilisant différents canaux de communication pour promouvoir le produit, tels que la télévision, la radio, les journaux, les magazines, les réseaux sociaux, etc.

La politique de la promotion peut être adaptée en fonction des objectifs de l'entreprise, du marché cible et de la concurrence. Elle doit être cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise et s'inscrire dans le cadre d'une politique de marketing mix équilibrée, qui prend en compte les quatre P : produit, prix, promotion et distribution.

5.3.3 Les types de promotion

Il existe différents types de promotions que les entreprises peuvent utiliser pour promouvoir leurs produits ou services auprès du public :

- **Les réductions de prix** : il s'agit de baisser temporairement le prix d'un produit ou service pour encourager les consommateurs à acheter.
- **Les offres spéciales** : il s'agit d'offrir une récompense ou un avantage supplémentaire lors de l'achat d'un produit ou service, tel que des remises, des cadeaux, des points de fidélité ou des cartes-cadeaux.
- **Les concours** : il s'agit d'organiser des compétitions ou des tirages au sort pour offrir des prix aux gagnants, ou encore des événements promotionnels pour attirer l'attention sur un produit ou une marque.
- **Les échantillons gratuits** : il s'agit d'offrir des échantillons gratuits d'un produit pour inciter les consommateurs à l'essayer.
- **Les coupons de réduction** : il s'agit de distribuer des coupons de réduction pour encourager les consommateurs à acheter un produit ou service.

- **Les programmes de fidélité** : il s'agit de récompenser les clients fidèles avec des avantages tels que des remises, des échantillons gratuits, des offres exclusives ou des cadeaux.
- **Les promotions croisées** : il s'agit de proposer un produit ou service à un prix réduit lorsqu'il est acheté avec un autre produit ou service.

Chaque type de promotion peut être adapté pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise et de chaque produit ou service. Il convient de choisir la ou les promotions les plus appropriées en fonction des objectifs marketings de l'entreprise et des attentes des consommateurs.

5.3.4 Les critères de promotion

Les critères de la promotion peuvent varier en fonction des objectifs de l'entreprise et des types de promotions utilisés. Cependant, voici quelques critères courants qui peuvent être pris en compte lors de la planification d'une promotion :

- **La cible** : déterminer le groupe de consommateurs à qui la promotion s'adresse, en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur revenu, de leur lieu de résidence, de leurs habitudes d'achat, etc.
- **L'objectif** : définir les objectifs de la promotion, tels que stimuler les ventes, fidéliser les clients, lancer un nouveau produit, accroître la notoriété de la marque, etc.
- **Le budget** : fixer le budget alloué à la promotion en fonction des objectifs et des moyens de l'entreprise.
- **Le timing** : déterminer la durée de la promotion en fonction des objectifs de l'entreprise et des habitudes d'achat des consommateurs.
- **Le canal** : choisir les canaux de communication appropriés pour promouvoir la promotion, tels que la publicité, les réseaux sociaux, les courriels, les SMS, les affiches, etc.
- **La créativité** : élaborer une promotion créative et attractive pour susciter l'intérêt des consommateurs et se démarquer de la concurrence.
- **La mesure de l'efficacité** : évaluer l'efficacité de la promotion en fonction des objectifs fixés et des résultats obtenus, pour déterminer les ajustements éventuels à apporter.

En fonction de ces critères, les entreprises peuvent planifier une promotion efficace et adaptée à leur contexte et à leurs objectifs marketings.

5.3.5 Les objectifs et l'importance de la promotion

5.3.5.1 les objectifs de la promotion

La promotion est une stratégie marketing qui vise à promouvoir un produit, un service ou une marque auprès du public. Elle peut prendre différentes formes, telles que des réductions de prix, des offres spéciales, des cadeaux ou des concours. Les objectifs de la promotion peuvent varier en fonction des besoins de l'entreprise, mais voici quelques-uns des objectifs les plus courants :

- **Stimuler les ventes** : la promotion peut inciter les consommateurs à acheter un produit ou service en offrant des avantages temporaires, tels que des réductions de prix ou des offres spéciales.
- **Fidéliser les clients** : la promotion peut récompenser les clients fidèles avec des cadeaux ou des avantages exclusifs pour les encourager à continuer à acheter auprès de l'entreprise.
- **Lancer un nouveau produit** : la promotion peut aider à lancer un nouveau produit en offrant des échantillons gratuits ou des offres spéciales pour inciter les consommateurs à l'essayer.
- **Accroître la notoriété de la marque** : la promotion peut attirer l'attention sur la marque grâce à des concours ou des événements promotionnels pour encourager les consommateurs à s'intéresser à la marque.

5.3.5.2 l'importance de la promotion

L'importance de la promotion est de permettre à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et d'atteindre ses objectifs marketings. Elle peut contribuer à stimuler les ventes, à fidéliser les clients, à renforcer l'image de marque et à accroître la notoriété de l'entreprise. La promotion peut également être un moyen efficace de répondre aux attentes des consommateurs et de s'adapter aux évolutions du marché. Cependant, il est important de concevoir une promotion adaptée aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des consommateurs, pour éviter de nuire à l'image de marque ou de cannibaliser les ventes à long terme.

5.4. La corrélation entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières

L'évaluation du personnel et la gestion des carrières sont deux processus étroitement liés. En effet, l'évaluation du personnel fait partie intégrante de la gestion des carrières, car

elle permet aux employeurs de mesurer la performance des travailleurs, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, et de prendre des décisions éclairées sur leur développement de carrière. L'évaluation du personnel peut fournir des informations importantes pour la gestion des carrières des employés au sein de l'entreprise.

L'évaluation du personnel peut être utilisée pour identifier les travailleurs ayant un potentiel de développement de carrière et pour déterminer les domaines dans lesquels ils doivent améliorer leur performance. Les résultats de l'évaluation peuvent également être utilisés pour fixer des objectifs de développement de carrière, pour planifier les activités de développement et pour fournir des feedbacks constructifs aux travailleurs.

De plus, l'évaluation du personnel peut être utilisée pour prendre des décisions de promotion et d'augmentation de salaire, qui font partie intégrante de la gestion de carrière. Les travailleurs ayant une performance élevée peuvent être considérés pour des postes de gestion, des postes avec plus de responsabilités, ou pour des augmentations de salaire.

L'évaluation du personnel et la gestion des carrières sont deux processus interdépendants qui se renforcent mutuellement. L'évaluation du personnel fournit des informations précieuses pour la gestion des carrières, tandis que la gestion des carrières fournit un cadre pour l'évaluation du personnel et pour la prise de décision en matière de développement de carrière des travailleurs.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'évaluation du personnel est souvent utilisée pour identifier les compétences, les forces et les faiblesses des employés. Sur la base de ces informations, les gestionnaires peuvent recommander des formations ou des programmes de développement professionnel pour aider les employés à améliorer leurs compétences et à se préparer pour des rôles de promotion ou de progression de carrière.

Par exemple, une entreprise peut utiliser une évaluation de performance annuelle pour évaluer les compétences et les réalisations de chaque employé. Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés pour identifier les employés ayant un potentiel élevé et pour leur offrir des formations supplémentaires pour les aider à développer les compétences nécessaires pour des rôles de gestion ou de leadership. De même, les employés qui ont des faiblesses dans certaines compétences peuvent être identifiés et se voir proposer des formations pour améliorer leur performance.

En outre, l'évaluation du personnel peut également être utilisée pour identifier les employés qui ont besoin d'un soutien supplémentaire pour atteindre leurs objectifs de carrière.

Les gestionnaires peuvent travailler avec ces employés pour élaborer des plans de développement professionnel et pour les aider à acquérir les compétences nécessaires pour progresser dans leur carrière. L'évaluation du personnel peut jouer un rôle important dans la gestion des carrières des employés en fournissant des informations précieuses sur leurs compétences et leur potentiel de développement professionnel. Les entreprises qui utilisent efficacement l'évaluation du personnel pour soutenir la gestion des carrières peuvent créer un environnement de travail motivant et stimulant pour leurs employés, ce qui peut être bénéfique pour l'entreprise dans son ensemble.

Conclusion

En conclusion, la gestion des carrières joue un rôle important dans la stratégie de développement des ressources humaines des entreprises. Elle permet de répondre aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des salariés en matière d'évolution professionnelle.

L'évaluation du personnel est un outil important de la gestion des carrières, qui permet d'identifier les compétences, les points forts et les besoins en formation des salariés.

Cependant, son exploitation doit être prudente et adaptée aux aspirations et aux intérêts professionnels de chaque individu, ainsi qu'aux besoins de l'entreprise. Les défis et les limites de la gestion des carrières sont nombreux, notamment en termes de mobilité professionnelle et de développement des compétences. Il est important de garantir une gestion des carrières responsable, équitable et transparente, en prenant en compte les aspirations et les intérêts professionnels de chaque individu, ainsi que les besoins de l'entreprise.



Chapitre III :

*Les pratiques de l'évaluation du
personnel et la gestion des carrières au
sein de l'entreprise NAFTAL*

Introduction

L'évaluation du personnel est une pratique courante dans de nombreuses entreprises visant à mesurer la performance et le potentiel des employés. Cependant, l'évaluation du personnel ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un outil au service d'une gestion des carrières efficace. En effet, l'évaluation du personnel doit être étroitement liée à la gestion des carrières afin d'identifier les forces et les faiblesses des employés, de déterminer les opportunités de développement professionnel et de mettre en place des plans d'action pour y parvenir.

Le présent travail de recherche a pour objectif d'étudier la manière dont l'entreprise NAFTAL pratique l'évaluation du personnel au travers de la gestion des carrières.

L'entreprise NAFTAL est une entreprise algérienne spécialisée dans la commercialisation et la distribution de produits pétroliers, employant plus de 35 000 salariés. La gestion des carrières est un enjeu majeur pour NAFTAL, qui doit gérer un personnel important et diversifié. Il est donc important d'analyser la manière dont l'entreprise gère la performance de ses employés et comment elle utilise les résultats de l'évaluation pour planifier et gérer les carrières de ses salariés.

La problématique de ce mémoire est donc de comprendre comment NAFTAL pratique l'évaluation du personnel au travers de la gestion des carrières, et si ces pratiques permettent une gestion efficace des carrières des employés. Pour répondre à cette problématique, nous allons examiner la politique de gestion des carrières de l'entreprise, les critères d'évaluation du personnel utilisés, les outils d'évaluation du personnel et la manière dont les résultats de l'évaluation sont utilisés pour la gestion des carrières. Nous allons également analyser les perceptions des employés vis-à-vis de l'évaluation de leur performance et de la gestion des carrières dans l'entreprise.

Cette étude est importante car elle permettra de déterminer si les pratiques d'évaluation du personnel au travers de la gestion des carrières de NAFTAL favorisent le développement des compétences et des carrières des employés, et si des améliorations peuvent être apportées pour rendre ces pratiques plus efficaces. Cette étude peut également servir de base pour d'autres entreprises souhaitant améliorer leur gestion des carrières et leur évaluation du personnel.

Section01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.

Première section permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil NAFTAL, son historique, sa création, son objet social, organisation de ses missions, ses objectifs ainsi que son organisation, son évolution structurelle et organisationnelle, ses Mission, son objectif stratégique.

1. Historique de NAFTAL.

1.1. Historique de groupe SONATRACH :

SONATRACH, Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM¹

1.2. Création de l'entreprise NAFTAL :

Crée par le décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administré par SONATRACH dans le cadre de ses activités. ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-189 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.
 - NAFTAL : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.
- ♦ NAFT : Pétrole
 - ♦ AL : AL Djazair (Algérie)

C'est-à-dire : Pétrole Algérie.

¹ Document interne de l'entreprise

1.3. Objet social :

Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB (carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes) et GPL (gaz de pétrole liquéfié) ; et ceci à partir du 27 août 1987.

1.4. Organisation de l'entreprise :

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre Composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda.) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent). Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL.
- Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical).
- Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers.
- Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales)
- Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE)

- Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ)
- Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles)

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

1. Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services.
2. Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles

- ♦ Approvisionnement
- ♦ Stockage des produits
- ♦ Ventes des produits et prestations de services.

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03 %.

- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers.

- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire)
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux
- Des bacs de stockage des bitumes
- Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :

Nous allons tracer le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation de NAFTAL².

En 1983 : Le projet GPL/Carburant fut transféré de SONATRACH à NAFTAL.

En 1984 : 48 unités de NAFTAL de la distribution de multi produits sont créées ; un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.

En 1987 : Séparation des deux activités principales de SONATRACH, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétroliers (NAFTEC, NAFTAL) :

- ♦ NAFTAL : Chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.
- ♦ NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.

En 1989 : Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

En 1990 : Décentralisation et informatisation de l'activité : « stocks /ventes /clients ».

En 1992 : Les unités NAFTAL furent consolidées suivant les études des flux produits ; 9 unités rattachées ; 19 unités NAFTAL de distribution.

² Revue de NAFTAL

En 1996 : La direction du commerce extérieur fut dissoute.

En 1997 : La direction protection du patrimoine fut créée ainsi que la structure de sûreté interne, et ce au niveau des unités ; face à cela, dissolution des unités portuaires.

En 1998 : En vue des impératifs liés à la sécurité, une cellule « sécurité industrielle » fut créée, ainsi qu'une direction « audit et système » pour l'indépendance de l'entreprise et une unité imprimerie.

Les directions CLPB, GPL et AVM furent dissoutes pour renaître sous la forme de divisions.

En 1999 : Des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de NAFTAL, ESSO, SHELL et autres soient répertoriés et classés.

Ajouté à cela, 03 directions régionales audit relevant de la direction audit système ; le projet unité NAFTAL GPL/Alger fut dissout.

En 2000 : Création du centre de traitement informatique (CTI) qui répond à des exigences de mise à jour des informations de NAFTAL, ainsi qu'à des obligations de compétitivité en prévision de la concurrence potentielle.

Mise en place du schéma d'organisation générale de la division GPL et CLP/AVM, ainsi que la création de la division Bitumes.

En 2001 : Réorganisation et organisation par produits et ceci pour la division CLP/GPL ; organisation détaillée de la division Bitumes ainsi que la création d'une antenne commerciale ; la direction formation et la réorganisation du centre de formation ouest.

En 2002 : Une réorganisation de la direction administrative et financière/division GPL ainsi qu'une organisation des activités fiscalité au niveau de toutes les directions et toutes les divisions.

- La mise en place d'un nouveau PDG.
- Augmentation du capital en deux phases :

Septembre : 12650 x 10 DA

Décembre : 15650 x 10 DA

En 2003:

- Signature de 03 contrats d'achats de matériel roulant avec la SNVI.
- Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activités AVM.
- La reconnaissance de M.REMINI AKLI, le PDG de NAFTAL, comme étant le manager de l'année 2003.
- La création du comité marketing et le développement de sa force de vente.
- Relance de la revue NAFTAL News.
- La création d'un logiciel de comptabilité analytique permettant une meilleure gestion des flux monétaire et une connaissance plus précise du coût effectif des produits de l'Input à l'Output.
- Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, GPL, activités internationales et LPB.

En 2004 :

- Création de la division réseau ;
- Création de branches lubrifiantes et pneumatiques ;
- Création de la direction marketing ;
- Création de la branche commercialisation.

En 2005 :

- Dissolution de la direction centrale marketing.
- Actualisation de la macro structure de NAFTAL (SPA).
- Modification de l'organisation de l'administration générale.
- Réorganisation de la branche commercialisation.

En 2006 :

- Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation.
- Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

2. Objectif et Mission de NAFTAL

2.1. Missions de NAFTAL :

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité.

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL :

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisé le plus vite possible ; car la libération du marché à la concurrence et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle.

- Département personnel et moyens commun ;
- Département distribution et vente ;
- Département technique et maintenance ;
- Département finance et comptabilité ;
- Département informatique.

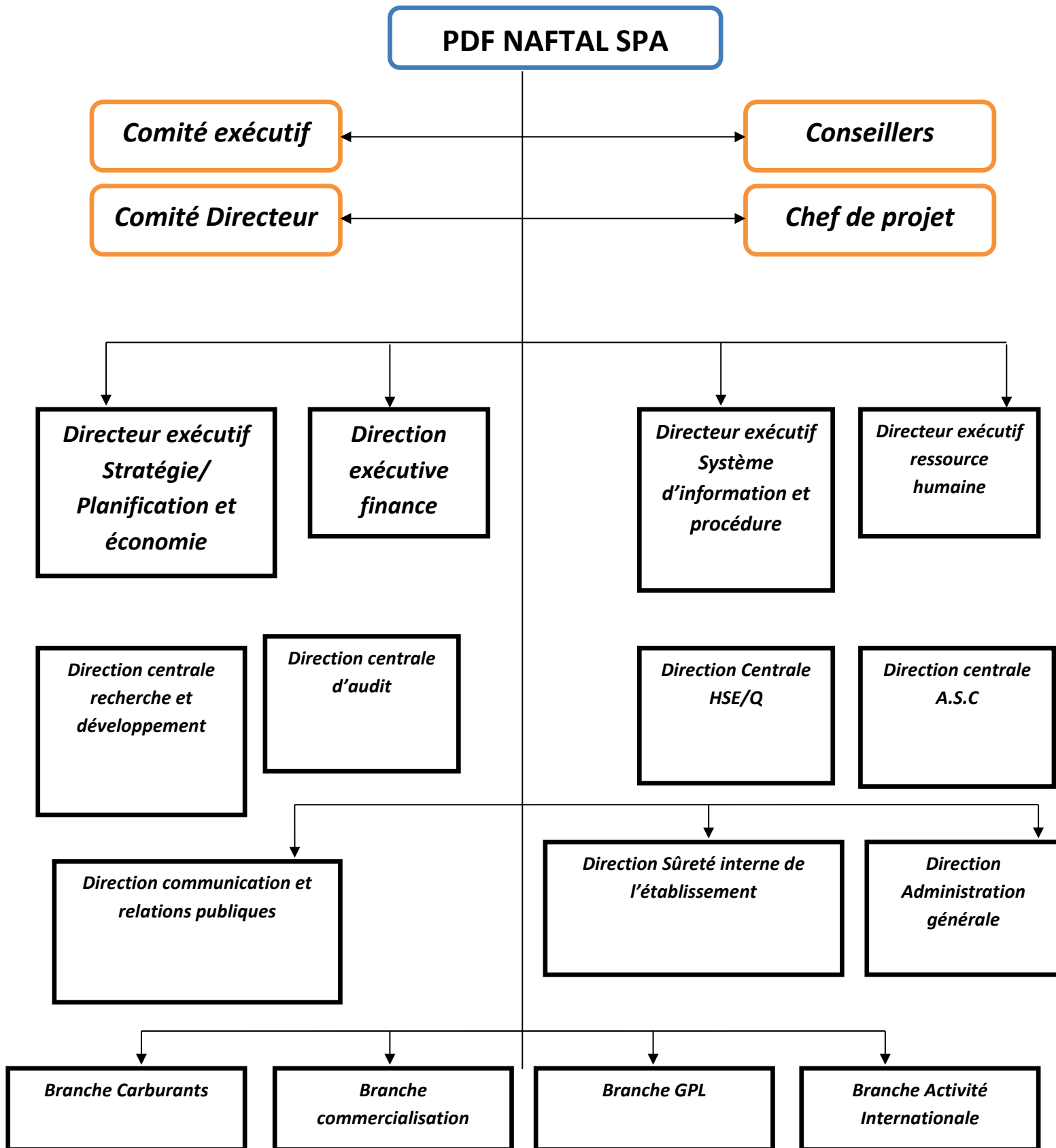
NAFTAL vise généralement un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ces infrastructures de stockages ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matérielle de manutention ;
- L'augmentation de ces capacités de transport par piste ;
- La promotion de ces produits propres : GPL et essence, San plomb

3. L'organigramme général de NAFTAL :



Source : Documents interne de l'entreprise

4. présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou et délimitation de champ d'étude

La seconde section nous permet de donner en premier lieux un aperçu générale concernant le district commercialisation de TIZI-OUZOU, et en second lieux nous allons clarifier la délimitation de champ d'étude (la division de ressources humaines).

4.1. Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou.

4.1.1. La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou :

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT-IDIR à 15 kilomètres de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Il gère un centre de distribution OUED- AISSI, un centre LUB/PNM TIZI-OUZOU est un réseau de dix-sept (17) stations en gestion directe (GD). Le district COM T-O se charge aussi du contrôle de six (06) stations de gestion libres (GL), dix (10) réseau ordinaires (RO), deux (42) point de vente agréent (PVA), cent cinq (105) station lavages graissages (SLG), quarante-six (46) revendeurs pneumatiques et quatre (04) revendeurs pièces de recharges.

4.1.2. Les missions du district COM de T-O :

Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ces principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux ;
- Assuré le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification), etc.
- Assuré l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (techniques, transports, stockages, sécurités, commercialisations, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;

- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours au tiers ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humains et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière et au suivi et recouvrement des créances détenues sur les tiers ;
- Gérer les relations avec les clients carburant terre ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

4.1.3. L'organisation du district COM/ T-O :

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leurs commercialisations engendrent une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société ; le district COM/T-O a mis à sa disposition les moyens humains, financiers et matériels³

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district est structuré et répartit ces tâches en département.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Service informatique de gestion, avec un cadre d'étude ;
- Secrétariat ;
- Responsables sécurité industrielle ;
- Justice.

³ Revue de NAFTAL

Les départements qui composent le district COM/TO sont :

4.1.3.1. Département commerciale :

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adopter par les directions produites. Il élabore aussi, les plans de budget prévisionnel des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

- Service réseau ;
- Lubrifiant ;
- Service pneumatique.

4.1.3.2. Département transport et technique:

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant des pièces de recharges et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôt, et canalisation et ensuite les exécutions. Il est subdivisé en quatre services:

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

4.1.3.3. Département finance et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptable, puis il les traduit en bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilités, trésorerie, budget et de patrimoine Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;
- Service comptabilité ;
- Service budget et couts.

4.1.3.4. Département administration et moyens généraux :

Le département assure la gestion des moyens généraux, la gestion de ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- Service des moyens généraux ;
- Service administration et gestion ;
- Service formation et ressources humains.

Outre, le district COM/T-O dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matérielles de l'agence commerciale de BEJAIA

Ce département étant notre champ d'étude.

4.1.3.5. Agence commerciale de BEJAIA :

Elle est composée d'un centre de distribution depot06 a 067, d'un magasin vente, d'un réseau (08) station –service, gestion directe (GT) à BEJAIA.

4.2. Délimitation de champ d'étude : la division de ressources humaines.

Notre champ d'étude c'est au niveau de district commercialisation de TIZI-OUZOU qui se situe dans le département administration et moyens généraux, plus précisément dans le service ressources humains.

Le département « ADM&MGX » est un ensemble de service qui vise a assuré la gestion des moyens généraux, ainsi l'administration et la gestion des ressources humaines.

4.2.1. Les missions du département « ADM&MGX » :

Les missions du département « ADM&MGX » sont divers ainsi en peut citer :

- Coordonner et contrôler toutes les actions de recrutement, de formation et de paie ;
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe ;
- Elaboreret analyser les plans et budget des effectifs et dégager les rations d'appréciation ;
- Procéder et étudier les dossiers de commissions de personnel et de discipline ;
- Assurer les prestations de service en matière de transport, télécommunication et autres moyens ;
- Elaborer les plans d'approvisionnement des travaux.

4.2.2. L'organisation du département « ADM&MGX » :

Les tâches et les missions de département « ADM&MGX » sont réparties en service comme suit :

4.2.2.1. Service moyens généraux :

Les moyens généraux assurent les prestations de services en matière de transport télécommunication et d'approvisionnement en fourniture.

Les tâches sont réparties en section comme suit :

- **Section télécom et BOG** : Elle assure les prestations de télécommunication et prend en charge les activités de relation extérieure.
- **Section entretien Bâtiment** : Cette section assure le gardiennage et l'entretien des immeubles
- **Section Economat** : Elle établit les programmes d'achat de matière et fourniture de bureau et autres fournitures.

4.2.2.2. Service administration :

Les services assurent la gestion administrative du personnel, en gérant les emplois, carrière et au niveau d'effectifs du district. Il élabore les prévisions en matière de salaire et charges patronales, mais aussi il consolide et évalue les besoins en matière de formation et de perfectionnement de l'entreprise. Ses différentes sections sont :

- **Section du personnel** : Elle assure la gestion administrative du personnel.
- **Section paie** : C'est une section qui collecte et contrôle tous les éléments afférents au calcul de la paie. Elle établit aussi les déclarations relatives aux différentes caisses (CNAS, IMPOTS)
- **Section prestation sociale** : Elle assure et contrôle les remboursements et les prestations sociales.

4.2.2.3. Service ressource humaine :

Cette structure est chargée de gérer spécialement les emplois, les carrières, consolider et évaluer les besoins en matière de formation et de perfectionnement des ressources humaines. Elle est également chargée d'établir des plans prévisionnels des ressources humaines à court, moyen et long terme.

Par conséquent elle élabore les prévisions en matière de salaires et charges patronales de la société, il se charge aussi du suivi de déroulement des stages pratiques en collaboration avec les centres de formations et les accompagne dans la réalisation des projets de fin d'étude.

L'organisation du département administration & moyens généraux est représenté dans l'organigramme suivant :

Section 2 : L'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL

2.1 Méthodologie de l'enquête et présentation de l'échantillon

Pour étudier les pratiques d'évaluation du personnel et de gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons choisi d'effectuer une enquête qualitative empirique. Le choix de cette entreprise s'explique par le fait qu'elle fait partie des premières entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou à avoir adopté des pratiques d'évaluation du personnel et de gestion de carrière. De plus, nous avons choisi NAFTAL en raison de sa proximité géographique avec notre lieu d'étude.

2.2 Méthodologie et technique d'investigations

En plus de l'examen de la documentation écrite (livres, mémoires, revues ; articles et documents interne de l'entreprise). Nous avons utilisé une méthode empirique couramment utilisée dans les études en sciences sociales, à savoir le questionnaire comportait des questions fermées et des questions ouvertes, portant sur l'identité des cadres, le système d'évaluation et de gestion de carrière, ainsi que sur l'impact de l'évaluation du personnel sur la gestion de carrière.

Notre enquête a porté sur l'ensemble des cadres de l'entreprise NAFTAL, sans distinction d'Age ou de genre. Nous avons choisi de cibler la population des cadres car ils sont concernés à la fois par l'évaluation de leurs subordonnés et par leur propre évaluation par leur supérieur hiérarchique.

2.3 Le système d'appréciation du personnel à NAFTAL :

Le système d'appréciation du personnel à NAFTAL est un processus continu qui permet de mesurer les performances individuelles des employés tout au long de l'année. Ce système vise à évaluer la qualité travail fourni, le respect des délais, la capacité à travailler en

équipe l'engagement et la contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces objectifs sont évalués régulièrement tout au long de l'année généralement une fois par mois, à l'aide des fiches dite de notations de trois catégories professionnelles à savoir :

- Catégorie exécution : exemple fonction pompiste. (Voir annexe n°1).
- Catégorie maîtrise : exemple fonction gestionnaire. (Voir annexe n°2).
- Catégorie cadre : : exemple un chef de section, chef de service ou de département. (Voir annexe n°3).

Cette évaluation permet de faire le point sur les réalisations, les difficultés rencontrées, les besoins en formation et les perspectives d'évolution de chaque employé.

A la fin de chaque année les évaluations individuelles sont synthétisées pour chaque employé, et une note globale est attribuée en fonction des critères prédéfinis, (Voir annexe n° 4).

Cette note permet de déterminer les augmentations de salaire, les promotions et les plans de développements individuels pour l'année suivante.

2.4 Les critères d'évaluation de la performance d'un fonctionnaire visent à évaluer plusieurs aspects, notamment :

2.4.1 Pour le personnel d'exécution les critères d'évaluations sont :

- ♦ **Volume** : qui incluent :
 - Quantité du travail fourni ;
 - Assimilation des consignes de travail ;
 - Observation des consignes de sécurité ;
 - Faculté d'adaptation au poste.
- ♦ **Qualité** : qui dépend de :
 - Prestation du travail fourni ;
 - Connaissance des tâches ;
 - Esprit d'équipe ;
 - Soins apportés à l'outillage matériel, aux produit et équipement.
- ♦ **Assiduité** : qui se mesure par le nombre de retards et le nombre de demi-journées d'absences.

- ♦ **Discipline** : qui dépend notamment de l'attribution de la sanction encourue. (Voir annexe n°4).

2.4.2 Pour le personnel de maîtrise les critères d'évaluations sont :

- ♦ **Volume** : qui incluent :
 - Quantité du travail fourni ;
 - Assimilation des consignes de travail ;
 - Sens de la prévision et d'organisation du travail ;
 - Respect des règles et des consignes de sécurité.
- ♦ **Qualité** : qui dépend de :
 - Prestation du travail élaborer ;
 - Connaissance du travail ;
 - Esprit de commandement ou l'équipe ;
 - Aptitude à former et de former ou soins apportés au matériel.
- ♦ **Assiduité** : qui se mesure par le nombre de retards et le nombre de demi-journées d'absences.
- ♦ **Discipline** : qui se mesure notamment par l'attribution de la sanction encourue. (Voir annexe n°5).

2.4.3 Pour le personnel cadres les critères d'évaluations sont :

- ♦ **Volume** : qui incluent :
 - Quantité du travail rendu ;
 - Connaissance de travail et planification des tâches ;
 - Faculté d'adaptation au poste ;
 - Esprit d'initiative et de responsabilité
- ♦ **Qualité** : qui dépend de :
 - Efficacité et sens pratique ;
 - Commandement (pour personnel encadrant) ;
 - Application au travail (Autres cadres) ;
 - Recherches de l'information ou méthode de travail ;
 - Aptitude à former ou sens des relations humaines dans le travail.
- ♦ **Assiduité** : qui dépend notamment du nombre de retards et le nombre de demi-journées d'absences.

- ♦ **Discipline** : qui se mesure par l'ampleur de la sanction encourue. (Voir annexe n°6).

2.5 Les finalités d'évaluation

Au sein de NAFTAL, l'évaluation des fonctionnaires a pour finalité de mesurer leur performance professionnelle et leur contribution à la réussite de l'entreprise. Cette évaluation est utilisée pour prendre des décisions relatives à :

- L'avancement d'échelon : l'évaluation professionnelle est un critère important pour l'avancement d'échelon des fonctionnaires au sein de l'entreprise.
- La promotion, au choix, à un grade supérieur : l'évaluation professionnelle est également un critère important pour la promotion des fonctionnaires à un grade supérieur au sein de l'entreprise.
- L'octroi des primes et indemnités liées au rendement et à la performance : les fonctionnaires ayant obtenu des résultats exceptionnels lors de l'évaluation professionnelle peuvent se voir attribuer des primes et indemnités spécifiques liées à leur rendement et à leur performance.
- L'octroi de distinctions honorifiques et de récompenses : les fonctionnaires ayant obtenu des résultats exceptionnels lors de l'évaluation professionnelle peuvent également se voir attribuer des distinctions honorifiques et des récompenses pour leur contribution à la réussite de l'entreprise.
- La mutation : l'évaluation professionnelle est également un critère important pour les mutations des fonctionnaires au sein de l'entreprise.
- Mesurer la performance individuelle et collective de l'entreprise ;
- Identifier les forces et les faiblesses des employés et de l'entreprise dans son ensemble ;
- Mettre en place des mesures correctives pour améliorer la performance individuelle et collective, ainsi que la qualité des produits et services proposés par l'entreprise ;
- Favoriser le développement des compétences et des aptitudes des employés, ce qui contribue à renforcer la culture d'excellence et de progrès au sein de l'entreprise ;
- Motiver les employés en reconnaissant leur contribution à la réussite de l'entreprise ;
- Prendre des décisions relatives à la promotion, à l'avancement de carrière, à l'octroi de primes et d'indemnités liées au rendement et à la performance, ainsi qu'à l'octroi de distinctions honorifiques et de récompenses.

Le processus d'évaluation professionnelle chez NAFTAL est utilisé pour prendre des décisions importantes liées à la carrière et à la rémunération des fonctionnaires, ainsi qu'à leur contribution à la réussite de l'entreprise. Il est donc un outil essentiel pour la gestion des ressources humaines de l'entreprise et contribue à renforcer la motivation et l'engagement des employés en reconnaissant leur contribution à l'entreprise.

2.6 Le processus de l'évaluation :

Chez NAFTAL, le processus d'évaluation professionnelle des fonctionnaires est également mensuel et consiste des fiches de notation. L'objectif est d'évaluer les résultats professionnels du fonctionnaire au cours de l'année écoulée, ainsi que ses perspectives d'amélioration pour l'année à venir. Le processus d'évaluation est basé sur une cotation établie en fonction des spécificités du corps d'appartenance du fonctionnaire et de la nature de ses activités au sein de l'entreprise.

Les fiches de notations ont pour objet d'inscrire sur les douze mois de l'exercice la note mensuelle obtenue conformément aux valeurs et barèmes contenus dans la circulaire relative à la PRI.

Elle est versée dans le dossier administratif de l'intéressé et servira ultérieurement à l'application des modalités relatives à l'avancement, la promotion, la formation, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation.

Pour les besoins de la détermination de la note individuelle mensuelle (NI), il y a lieu d'observer les formalités suivantes :

2.6.1 Principes :

- Les critères d'appréciations relatif aux volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tels que définis par la circulaire DCRH.
- Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel.

2.6.2 Méthodes :

- ♦ Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion de personnel procède :

– **Pour l'assiduité :**

A la comptabilisation mensuelle des retards et demi-journées d'absence irrégulière (cf dispositions de la circulaire y relative).

A la détermination de l'abattement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribuée au critère assiduité. Cette valeur finale après déduction est portée dans la case correspondante (sous total 2).

– **Pour la discipline :**

A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après :

- S1 : avertissement verbal et écrit
- S2 : blâme
- S3 : mise à pied de 1 à 3 jours
- S4 : mise à pied de 4 à 8 jours licenciement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S1 ou S1 + S3 etc...

- ♦ Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés. (Volume, Qualité). Au terme de l'appréciation de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité, de l'assiduité et le cas de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.
- ♦ Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel qui procède :
 - Aux ultimes vérifications de la fiche mensuelle
 - A la transcription des notes sur l'état informatique édité à cet effet.

Le processus d'évaluation des fonctionnaires chez NAFTAL se déroule tout au long de l'année considérée. Il est important pour l'entreprise de procéder à une évaluation régulière de ses employés afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, de mettre en place des mesures correctives pour améliorer la performance individuelle et collective, et de favoriser le développement des compétences et des aptitudes de ses employés. Cela contribue à renforcer

la culture d'excellence et de progrès au sein de l'entreprise et à garantir son succès à long terme.

2.7 les objectifs de l'évaluation du personnel à NAFTAL :

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

2.8 l'objet de l'appréciation

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

2.9 le chargé de l'évaluation

Dans la structure organisationnelle de NAFTAL, le chef de service évalue les performances de ses agents, tandis que le chef de département évalue le chef de service. Le chargé de l'évaluation peut être placé sous la supervision du chef de département, qui serait responsable de superviser son travail et de s'assurer que l'évaluation soit menée de manière efficace et efficiente. Le directeur de l'entreprise serait quant à lui responsable de superviser le travail du chef de département et de s'assurer que les objectifs stratégiques de l'entreprise soient atteints.

2.10 la période de l'évaluation et la durée

Les évaluations des employés sont effectuées une fois par mois, qu'ils aient des contrats de durée indéterminée (CDI) ou de durée déterminée (CDD). NAFTAL a mis en place une politique d'évaluation continue pour tous ses employés. Les évaluations mensuelles permettent à l'entreprise de détecter rapidement les problèmes et les opportunités d'amélioration, et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

2.11 la politique de gestion des carrières :

La politique de gestion des carrières de l'entreprise NAFTAL consiste à offrir des opportunités de développement professionnel et de croissance à ses employés afin de les motiver, de les fidéliser et de les aider à atteindre leur plein potentiel. Cette politique est basée sur la reconnaissance de la valeur des employés en tant que ressources clés pour l'entreprise et

sur la conviction que l'investissement dans leur développement est essentiel pour assurer la croissance et la réussite de l'entreprise.

La politique de gestion des carrières de NAFTAL comprend les éléments suivants :

- Évaluation de la performance ;
- Développement professionnel ;
- Planification de relève ;
- Mobilité interne ;
- Gestion de la rémunération ;

2.12 La relation évaluation des personnel et la gestion des carrières :

L'évaluation du personnel est une étape importante dans la gestion des carrières, car elle fournit des informations précieuses sur les performances et les compétences des employés. En exploitant les résultats de l'évaluation, les décisions importantes de carrières comme la mobilité, la promotion et l'orientation professionnel, formation ...

Section 03 : présentation et étude de l'évolution de la carrière d'un employé de l'entreprise.

Afin d'illustrer l'importance et les pratiques de la gestion des carrières, on n'a étudié la carrière d'un ancien employé de NAFTAL aujourd'hui à la retraite Mr I.L. Le cas de cet agent illustre parfaitement le concept de la gestion des carrières, son caractère stratégique et ses nombreuses retombées créatrices de valeur ajoutée, d'avantage concurrentiel... à la fois pour l'entreprise et surtout pour l'employé.

Cet agent n'a pas vraiment eu de formations ou encore fait des études supérieures, il a obtenu son brevet d'enseignement moyen (équivalent du brevet des collègues français). Ce brevet d'enseignement supérieure, il valide juste les acquis de base du collègue en termes de langues, de mathématiques et de sciences. En parallèle il a suivi une formation de dessinateur industriel au centre de formation professionnelle de bou-khalfa sanctionné par un diplôme.

3.1Évolution de carrière :

Il adresse une demande de recrutement le 17/03/1979, sa requête est acceptée et il est recruté le 01/04/1979 en qualité de dessinateur industriel à l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou

affecté au service technique. Ce premier poste sera le début d'une carrière longue, exemplaire et riche.

Il occupe ce premier poste durant 5 mois jusqu'au 30/09/1979. Au 01/10/1979, l'employé reçoit une promotion et accède au poste de gestionnaire N1. Le poste auquel l'employé a été promu appartient suivant l'organigramme de la société à la catégorie "Maîtrise", il a donc effectué une période d'essai de 4 mois au bout desquels il a été confirmé au poste de gestionnaire N1.

Mr I.L a occupé le poste de gestionnaires N1 pendant 5 ans du 01/10/1979 jusqu'au 31/12/1984. Durant ces cinq ans, le travail de l'employé a été exemplaire.

Par la suite l'agent est encore promu au poste de gestionnaire N2 qu'il occupe du 01/01/1985 au 31/12/1990. (Voir annexe n°1 et n°2).

On peut déjà noter l'évolution de sa carrière passant d'un poste à caractère technique à un poste administratif supérieur. Malgré le fait que l'agent ait été recruté sans avoir eu de parcours universitaire, son esprit d'analyse, son travail régulier et sérieux ainsi que les différentes formations fournies par NAFTAL lui ont permis de gravir petit à petit les échelons. La politique de gestion des carrières de la société à travers les différentes mesures visant à développer, promouvoir et maximiser le rendement du salarié lui a permis d'accéder à des postes qui aujourd'hui réclament un parcours d'études et de formations supérieures aux références initiales de Mr I.L.

De ses débuts en 1979, Mr I.L va passer d'un poste de simple ouvrier à un poste bien supérieur, celui de cadre, car après avoir occupé le poste de gestionnaires chargé de la paie et de l'après paie pendant 11 ans de 1979 à 1990, il est promu le 01/01/1990 au poste de chef de section paie, un poste de cadre qu'il occupera jusqu'au 04/12/2008.

Actuellement un poste de cadre nécessite d'avoir eu une formation universitaire adaptée, cependant l'ancienneté de Mr I.L, sa connaissance de l'entreprise, son sérieux ainsi que la construction de son parcours professionnel et la valorisation de ses compétences par les biais de la gestion des carrières lui ont permis d'accéder à un poste élevé dans la hiérarchie.

Après avoir passé 18 ans en tant que chef de section paie, Mr I.L est à nouveau promu au poste de cadre d'études le 05/12/2008, (voir annexe n°3).

Ce poste de cadre à responsabilité prouve l'attention que porte la direction à Mr I.L, malgré le fait qu'il n'ait pas suivi d'études supérieures, au fil des années et après être passé par différents départements et services, il a acquis suffisamment de connaissances et d'expériences pour être capable de traiter des dossiers importants relevant de l'apprentissage ou encore de la formation, des outils clés à la fois pour l'entreprise et les salariés.

Mr I.L va occuper le poste de cadre d'études pendant 3ans, du 05/12/2008 jusqu'au 10/12/2011. C'est à l'entame de sa 32ème année de sa carrière au sein de la branche commercialisation de NAFTAL qu'il va occuper le poste de chef de service du département administration et Moyens généraux. (Voir annexe n°4).

3.2 Les formations :

L'entreprise dans sa démarche de fidélisation, de développement des compétences et de promotion, des salariés a fourni à Mr I.L :

Une formation en Initiation en informatique MS /DOS dans un centre de formation (CF) El_khroub. (Date non disponible).

Une formation en gestion de la paie dans un centre de formation qui privé n'appartenant pas à NAFTAL, le CPE/SH dans la ville d'Azrew en 2004.

Une formation en Connaissance des produits dans un centre de formation (CF) El_khroub en 2015.

Ces formations sont venues donc approfondir et compléter les connaissances et acquis de l'employé afin de garantir son efficacité et son épanouissement dans ces nouveaux postes.

3.3 Tableaux récapitulatifs de la carrière De Mr I.L :

Tableaux N° 02 : Récapitulatifs de la carrière De Mr I.L

Date de début	Date de fin	Organisme employeurs	Poste occupé	Motif
01/04/1979	30/09/1979	NAFTAL SPA	Dessinateur industriel	Recrutement
01/10/1979	31/12/1984	NAFTAL SPA	Gestionnaire N1	Promotion
01/01/1985	31/12/1990	NAFTAL SPA	Gestionnaire N2	Promotion
01/01/1990	04/12/2008	NAFTAL SPA	Chef de section paie N2	Promotion
05/12/2008	10/12/2011	NAFTAL SPA	Cadre d'études N2	Promotion
11/12/2011	31/12/2015	NAFTAL SPA	Chef de service administration	Promotion

Source : Réalisé par nous-mêmes

3.4 Formations professionnelles, perfectionnement et stages :

Tableaux N° 03 : Formations professionnelles, perfectionnement et stages

Années	Organisme	Nature de la formation	Attestation ou diplôme
Date non disponible	Centre de formation (CF) El-Khroub	Initiation en informatique MS/DOS	Attestation
2004	CPE/SH Azrew (centre de formation privé n'appartenant pas à NAFTAL)	Gestion de la paie	Attestation
2015	CF El-Khroub	Connaissances des produits pétroliers	Qualifiante

Source : Réalisé par nous-mêmes

Au sein de l'entreprise, le cas de Mr I.L est extrêmement rare, l'étude de son dossier nous a permis de réaliser à quel point la promotion des compétences est essentielle dans les

organisations. Cette conversation du savoir-faire a propulsé un simple ouvrier à un poste de cadre supérieure à grandes responsabilités. La rigueur, la qualité, l'engagement dans son travail et son esprit d'analyse ont été remarqué par ses supérieurs qui lui ont proposé de gravir les échelons, en effet son dossier concernant les sanctions qu'il aurait pu recevoir est strictement vide, aucune sanction, aucun rappel à l'ordre ou mesures disciplinaires ne lui ont été adressés au cours de ses 36ans de carrière tout à fait irréprochable. Les différentes mesures en faveur du salarié comme les indemnités d'expérience professionnelles et les différentes primes au mérite ont permis de fidéliser et encourager l'agent tout au long de son travail en créant un sentiment de dévouement et de fidélisation à l'entreprise.

De plus MR I.L a effectué plusieurs missions d'intérim afin de remplacer temporairement des postes de cadres supérieures dont les titulaires se sent absents pour cause de formations ou missions. Un facteur qui lui a permis d'élargir son champ d'expertise.

Si MR I.L a pu occuper les postes de cadres supérieures sans avoir reçu un enseignement universitaire adéquat, aujourd'hui cette pratique est impossible au sein de l'entreprise. Désormais les profils de candidats recherchés par la société doivent tous être titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieure. Cela se vérifie aujourd'hui en comparant les niveaux de diplôme des personnes occupant actuellement les postes qu'a occupé Mr I.L : tous ces employés sont titulaires de diplômes universitaires ou au moins d'un niveau BAC avec une formation.

Cependant s'il y'a une critique à apporter sur la façon dont NAFTAL à gérer et piloter la carrière de cet agent, cela portera sur le nombre de formations dont Mr I.L a bénéficié. En effet, en l'espace de 36ans, Mr I.L n'a reçu que trois formations qui s'étalent sur quelques jours seulement de la part de l'entreprise. Si grâce à son engagement, et sa parfaite connaissance de la réglementation et du fonctionnement de la société il a assumé ses différentes tâches parfaitement. L'entreprise aurait pu lui proposer d'effectuer plus de formations et d'une plus longue durée.

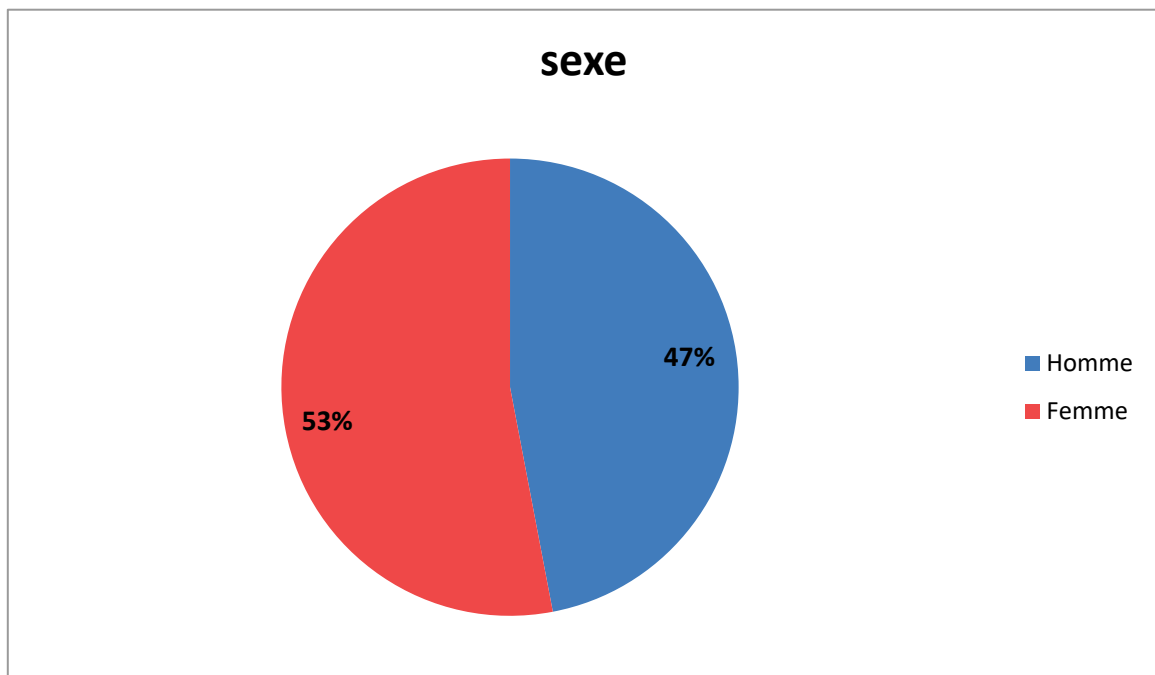
Section 4 : L'analyse des résultats de l'enquête

Tableau n°04 : répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage(%)
Homme	7	47%
Femme	8	53%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 03 : répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°04

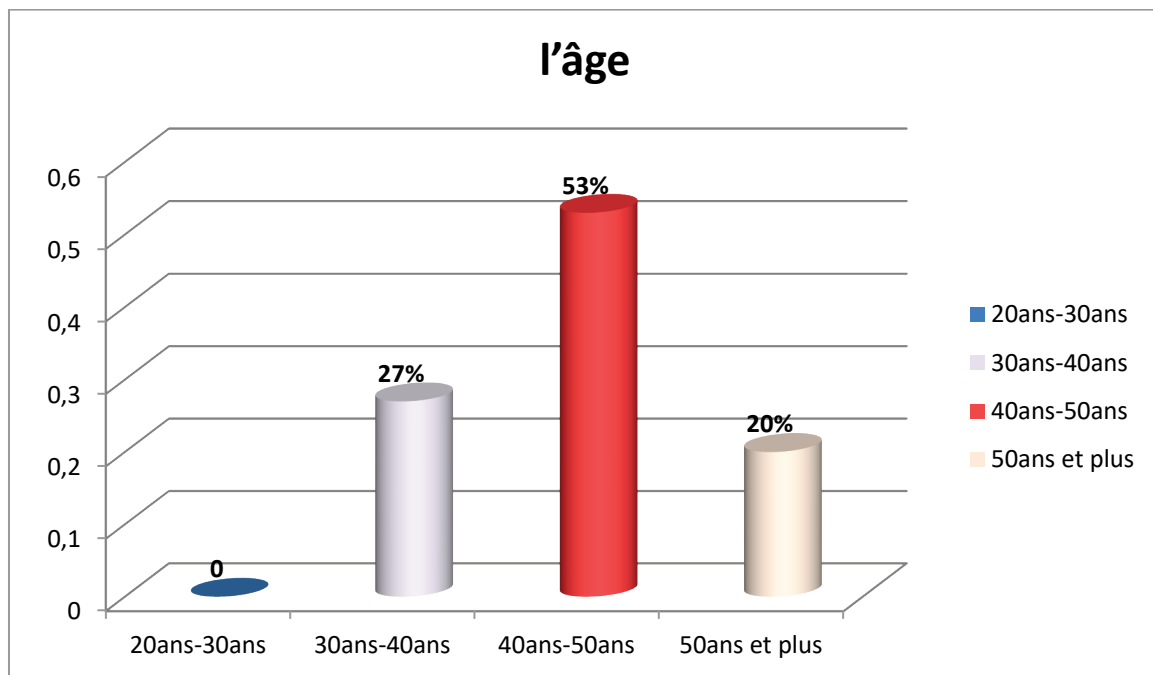
La totalité des salariés (15) est concernée, avec une répartition de la population selon le genre : 47% de salariés masculins et 53% de salariées féminines. On peut observer que le nombre de femmes est plus élevé que celui des hommes.

Tableau n°05 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage(%)
20ans-30ans	0	0%
30ans-40ans	4	27%
40ans-50ans	8	53%
50ans et plus	3	20%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 04 : répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°05

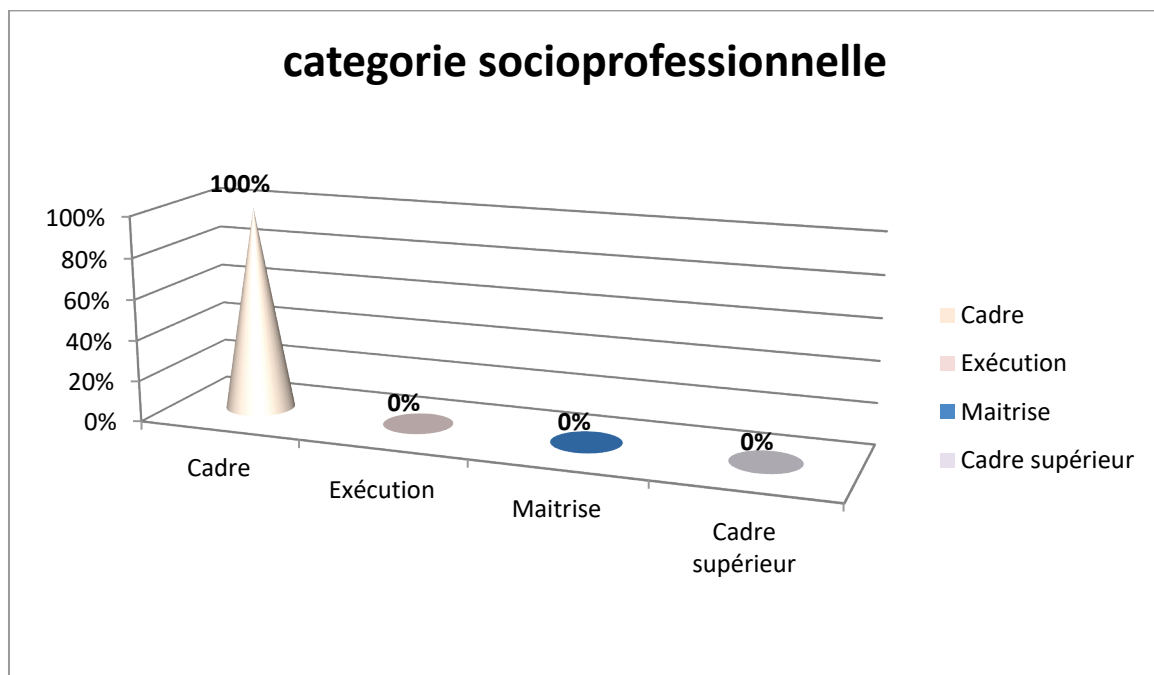
Nous ciblons l'ensemble des salariés (15), avec une distribution selon les tranches d'âge suivantes : aucun n'a entre 20 et 30 ans (0%), 27% ont entre 30 et 40 ans, 53% ont entre 40 et 50 ans, et 20% ont plus de 50 ans.

Tableau n°06 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Cadre	15	100%
Exécution	0	0%
Maitrise	0	0%
Cadre supérieur	0	0%
Total	15	100

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 05 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°06

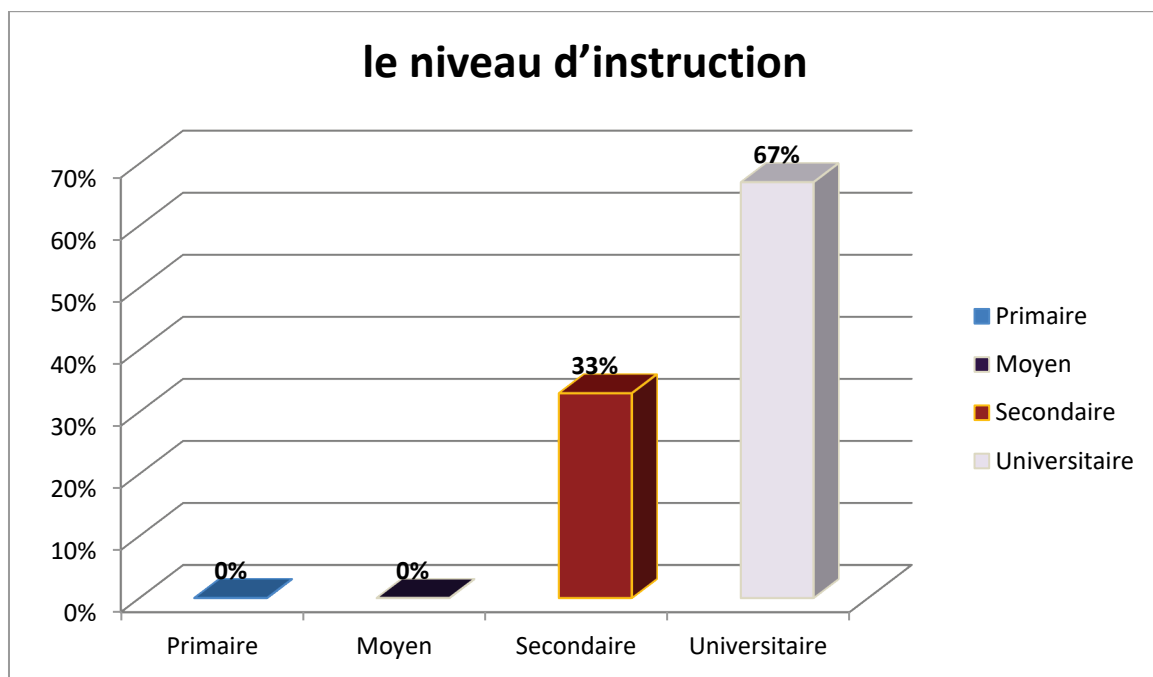
La population visée est constituée de 15 employés, avec une totalité de cadres (100%), et sans aucun employé opérationnel (0%) ni employé de niveau intermédiaire (0%).

Tableau n°07 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau	Effectif	Pourcentage(%)
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	5	33
Universitaire	10	67
Total	15	100

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 06 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°07

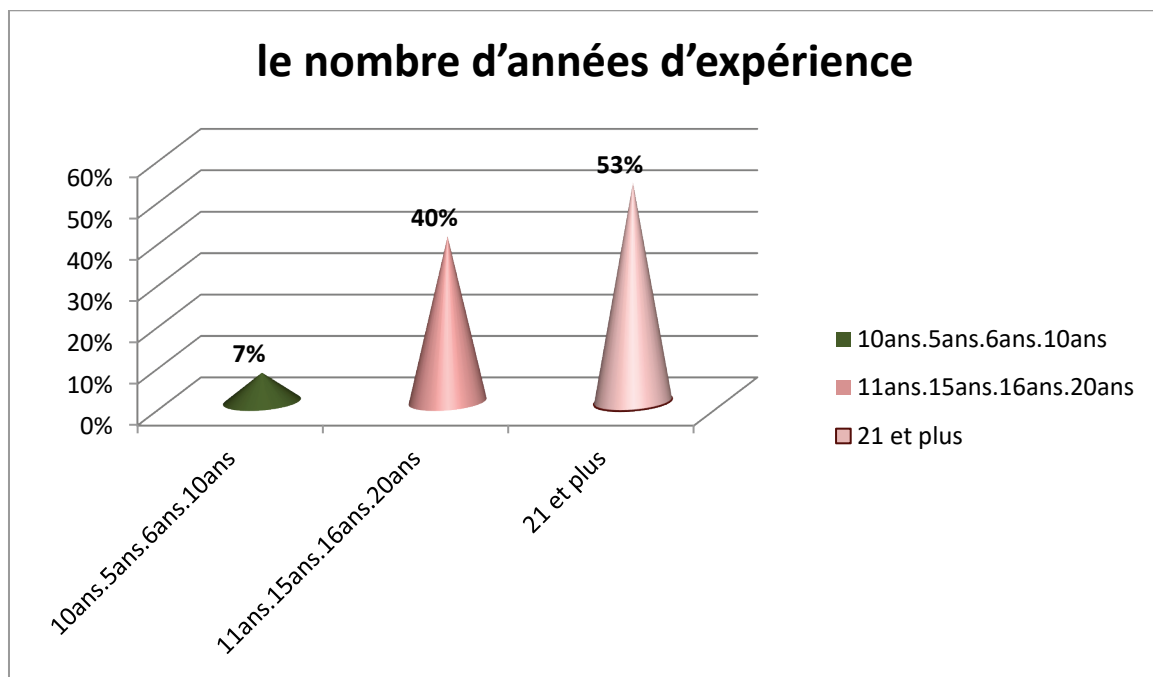
La population ciblée est constituée de 15 employés, sans aucun salarié ayant un niveau d'études primaire (0%) ou moyen (0%), avec 33% ayant un niveau d'études secondaire, et (67%) ayant un niveau d'études universitaire. Il est à noter que le niveau intellectuel des travailleurs se situe entre le niveau secondaire et le niveau universitaire.

Tableau n°08 : répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience

Eexperience	Effectif	Pourcentage(%)
10ans.5ans.6ans.10ans	1	7
11ans.15ans.16ans.20ans	6	40
21 et plus	8	53

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 07 : représentation graphique selon le nombre d'années d'expériences



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°08

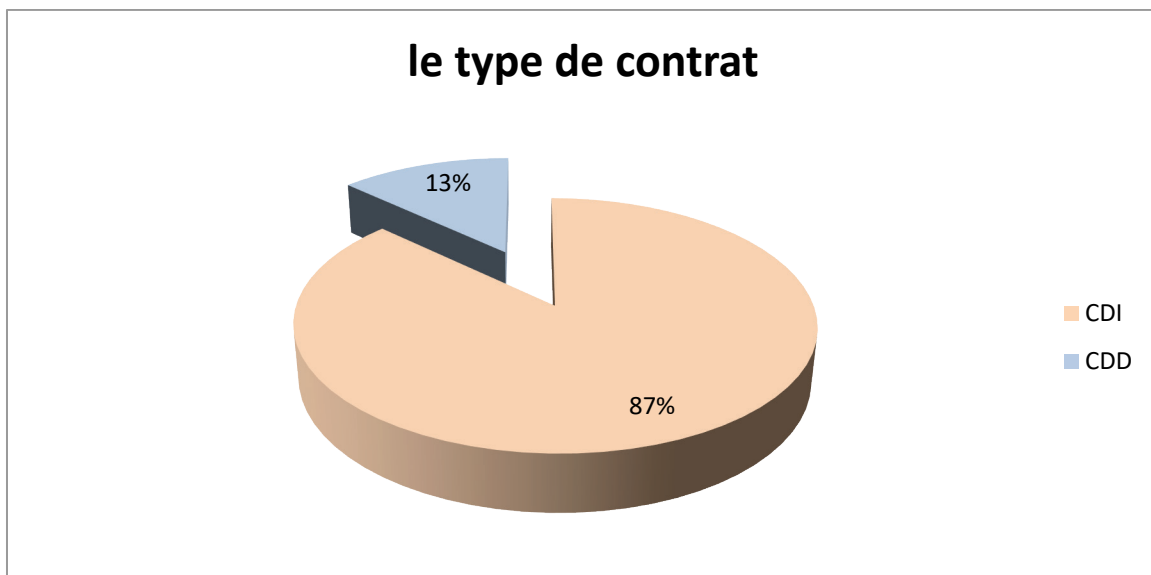
D'après les données disponibles, la plupart des salariés ont une expérience professionnelle inférieure à 20ans, avec 7% ayant moins de 10ans d'expérience, et 40% ayant entre 10 ans et 20ans d'expérience. Les 53% restants ont une expérience professionnelle supérieure à 20ans. Il convient de noter que ces chiffres peuvent varier selon les secteurs d'activités. Les niveaux de qualifications, des régions géographiques, etc. toutefois, d'une manière générale, les salariés ayant une expérience professionnelle plus importante ont tendance à bénéficier plus élevée et d'une plus grande stabilité d'emploi.

Tableau n°09 : répartition de l'échantillon selon le type de contrat

Type de contrat	Effectif	Pourcentage(%)
CDI	13	87%
CDD	2	13%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 08 : représentation graphique selon le type du contrat



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°09

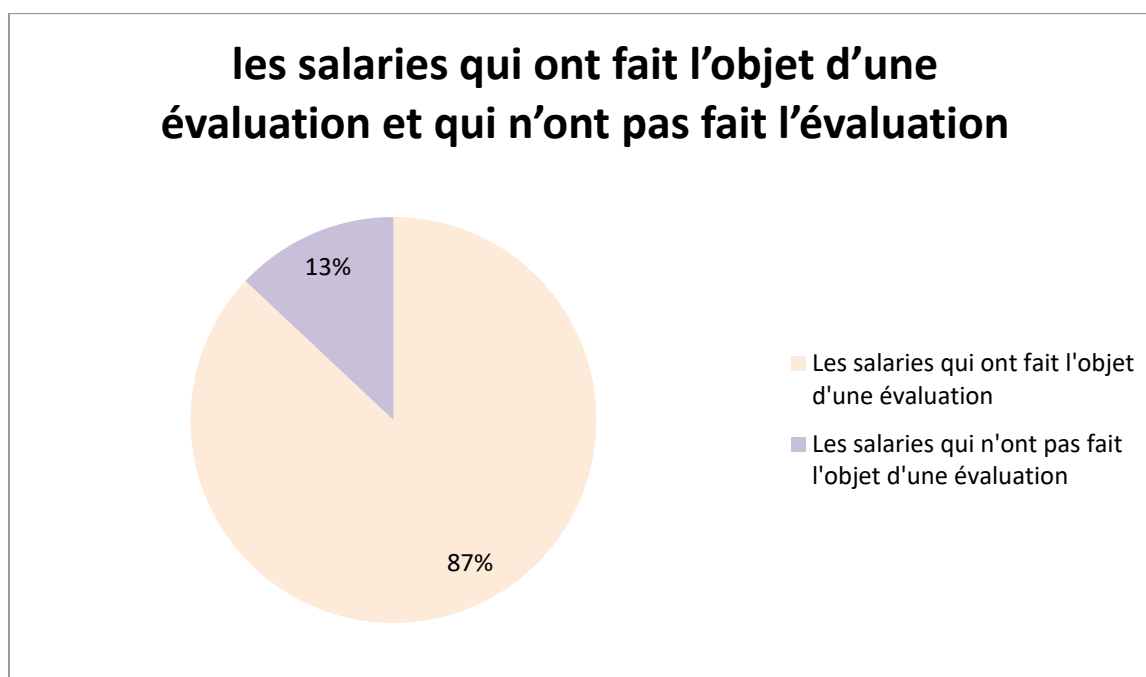
Nous avons constaté que la grande majorité des salariés (87%) ont un contrat de travail en CDI, alors que les autres (13%) ont un contrat en CDD

Tableau n°10 : les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation

Évaluation	Effectif	Pourcentage(%)
Les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation	13	87
Les salaires qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation	2	13
Total	15	100

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 09 : les salaires qui ont fait l'objet d'une évaluation et qui n'ont pas fait l'évaluation



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°10

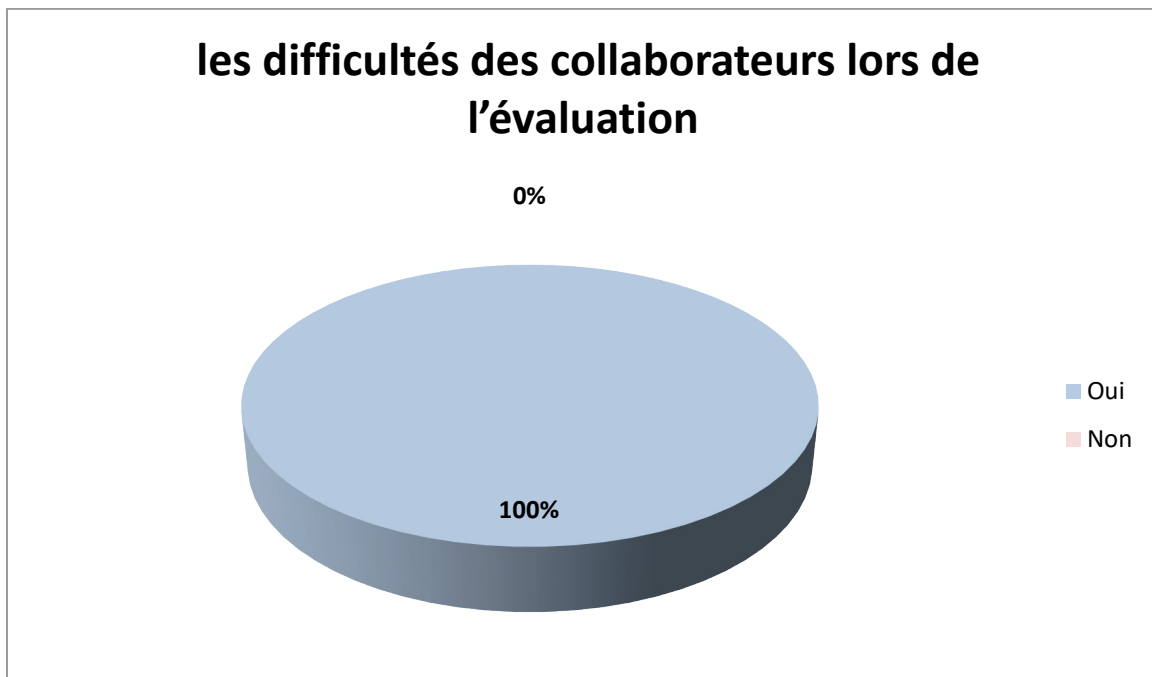
Nous avons constaté que la majorité de ces travailleurs (87%) ont fait l'objet d'une évaluation périodique au cours de leur expérience dans l'entreprise, tandis que les autres (13%) n'ont pas encore été évalués.

Tableau n°11 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation

	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	15	100%
Non	0	0%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 10 : les difficultés des collaborateurs lors de l'évaluation



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°11

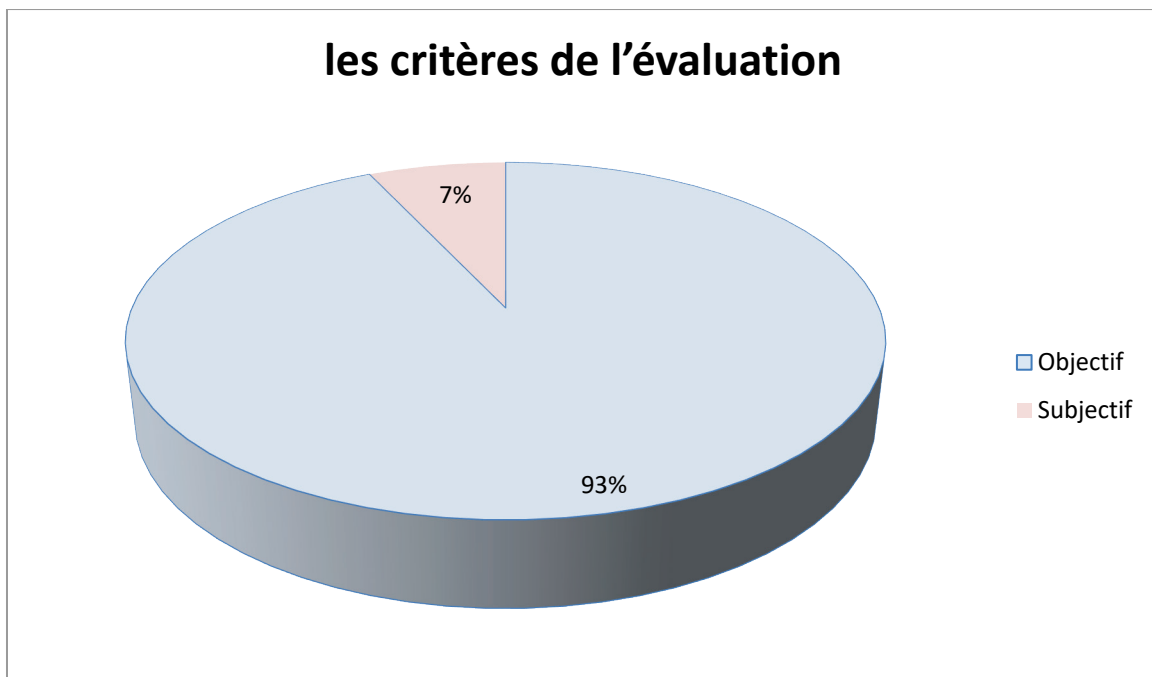
Il ressort du questionnaire que la totalité des employés (100%) n'ont pas des difficultés lors de l'évaluation de leurs collaborateurs, tandis que personne (0%) n'a indiqué qu'il a rencontré de difficultés lors de l'évaluation.

Tableau n°12 : les critères de l'évaluation

	Effectif	Pourcentage(%)
Objectif	14	93%
Subjectif	1	7%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 11 : Représentation graphique selon les critères de l'évaluation



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°12

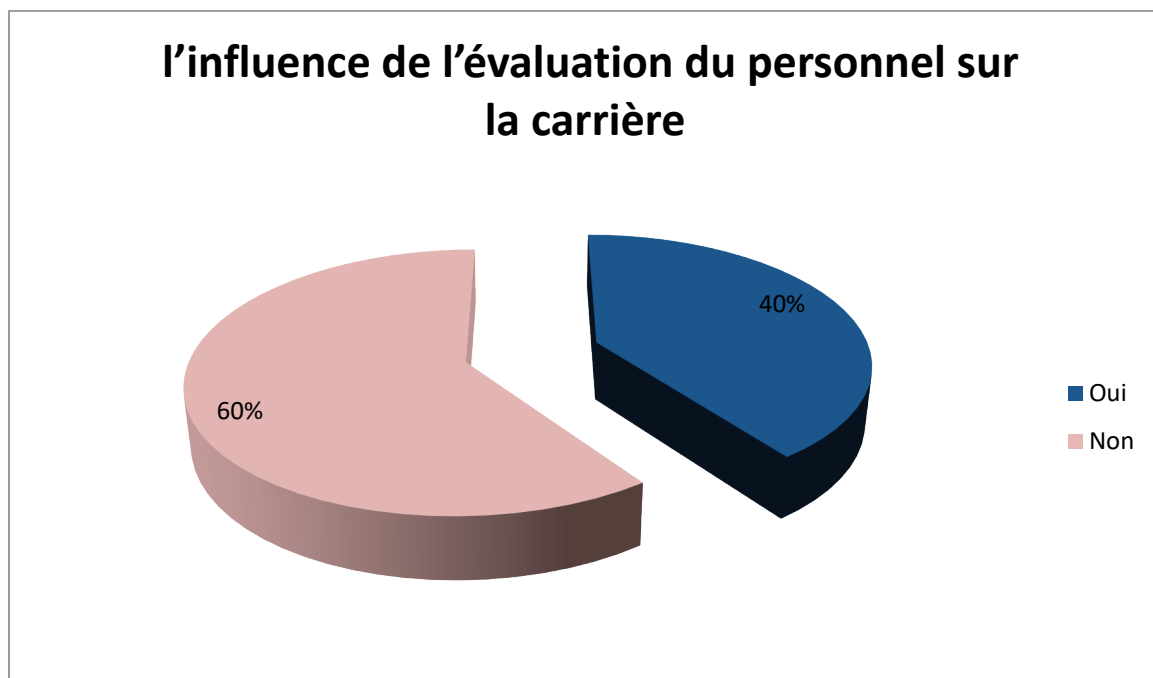
Il est à noter que la plupart des employés (93%) considèrent que les critères d'évaluation sont objectifs, tandis qu'une minorité (7%) pense qu'ils sont plutôt subjectifs.

Tableau n°13 : l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière

	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	6	40%
Non	9	60%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n°12 : Représentation graphique de l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°13

Nous avons pu observer grâce à cette figure que 40% des travailleurs estiment qu'il y a une forte relation entre l'évaluation du personnel et la carrière, car les résultats de l'évaluation sont utilisés pour prendre des décisions importantes en matière de carrière. En revanche, 60% des employés considèrent que l'évaluation n'a pas un impact significatif sur la carrière.

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

Réponse n°01 : c'est la meilleure façon de citer les aptitudes et d'examiner le profil du candidat évalué.

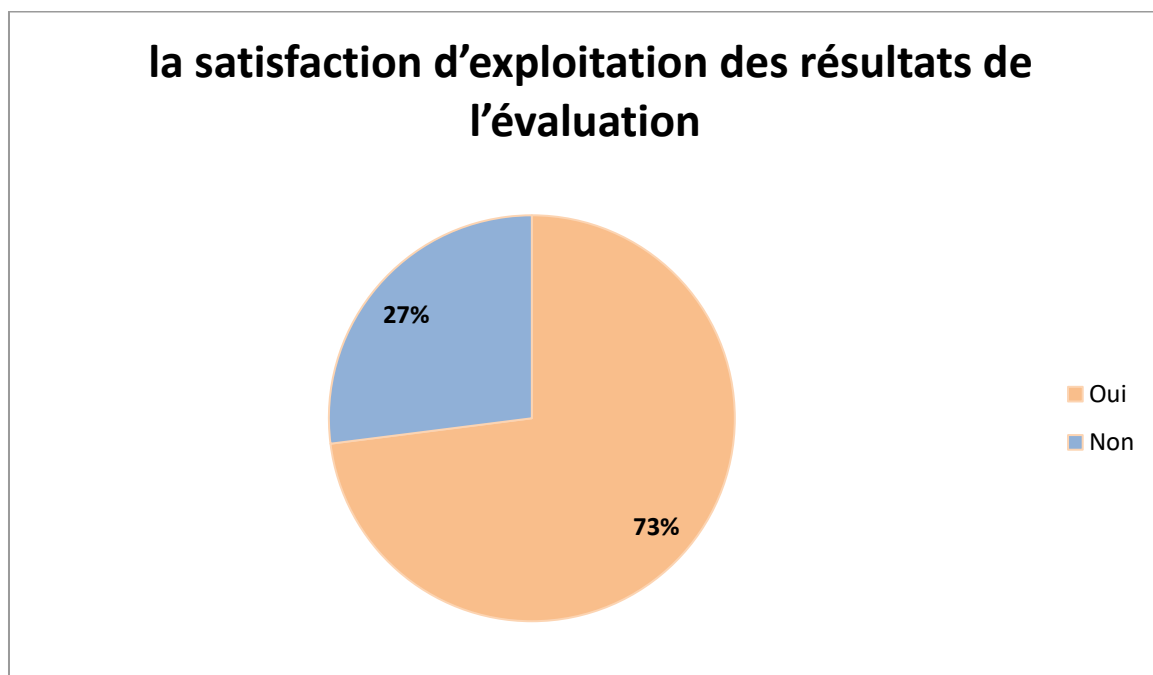
Réponse n°02 : elle montre les vraies compétences du personnel.

Tableau n°14 : la satisfaction d'exploitation des résultats de l'évaluation

La satisfaction aux résultats	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	11	73%
Non	4	27%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n°13 : Représentation graphique de la satisfaction d'exploitation des résultats de l'évaluation



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°14

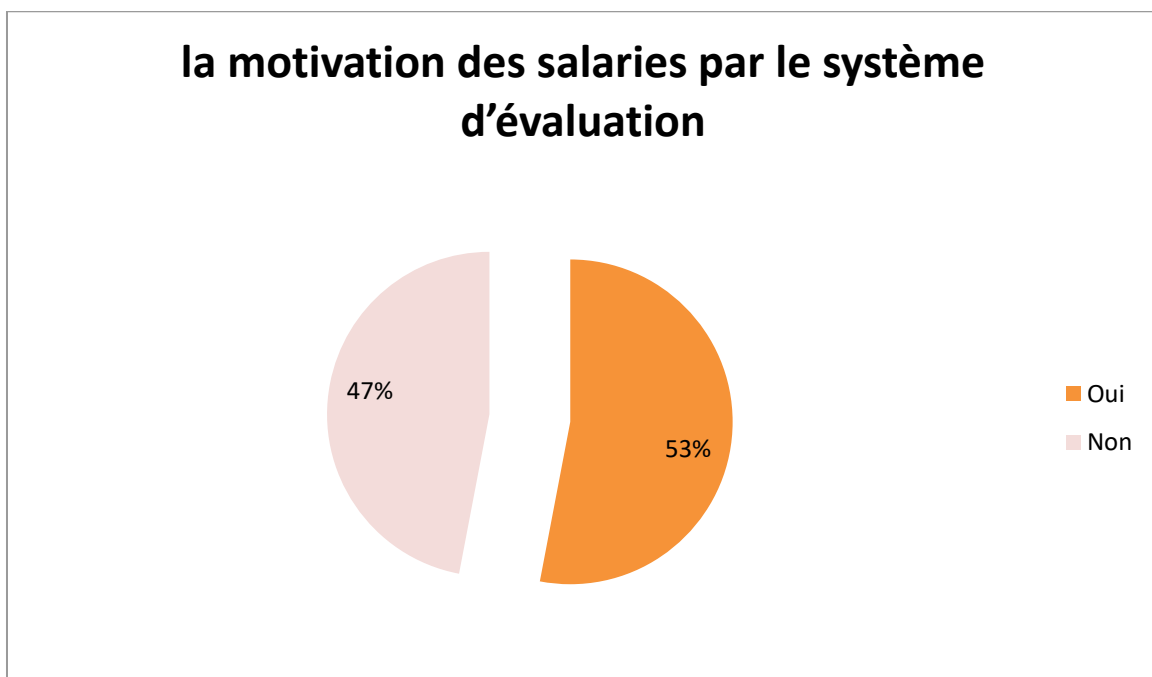
L'examen des réponses nous a révélé que seulement 73% des salariés sont satisfaits des critères d'évaluation du personnel, tandis que 27% des employés ne sont pas satisfaits de ces critères.

Tableau n°15 : la motivation des salariés par le système d'évaluation

La motivation par le système d'évaluation	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	8	53%
Non	7	47%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 14 : Représentation graphique selon la motivation des salariés par le système d'évaluation



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°15

D'après nos observations, il apparaît que 53% des salariés considèrent que le système d'évaluation instauré dans l'entreprise les motive, alors que 47% des cadres ne sont pas motivés par ce système, car il ne répond pas à leurs attentes.

L'explication avancés par ceux qui jugent la motivation des salariés par le système de l'évaluation :

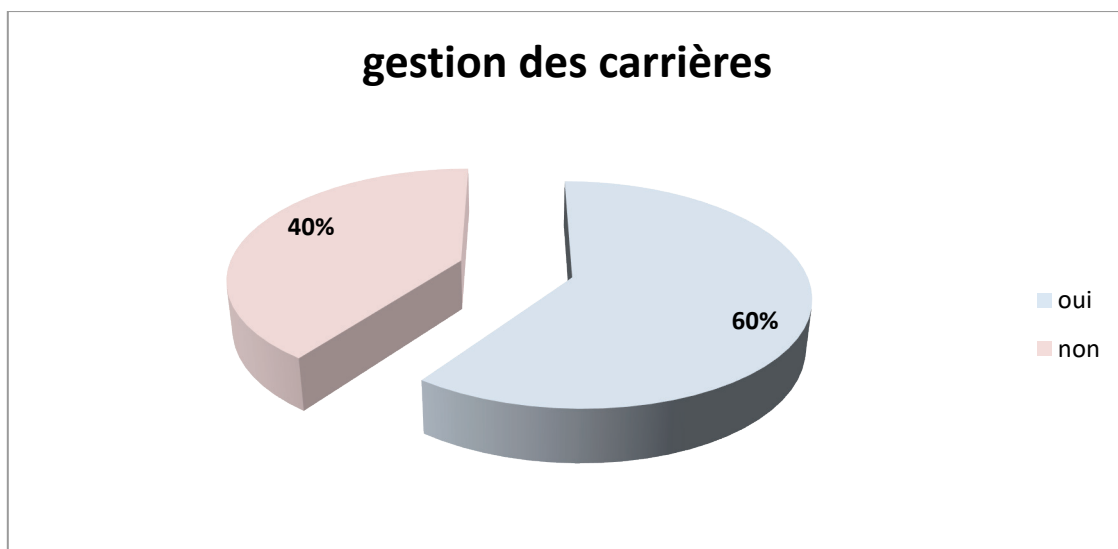
Réponse n°01 : l'évaluation permet de constater le niveau.

Tableau n°16 : les résultats de l'évaluation sont pris en compte dans la prise des décisions liées à la gestion des carrières

	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	9	60%
Non	6	40%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 15 : Représentation graphique des résultats de l'évaluation



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°16

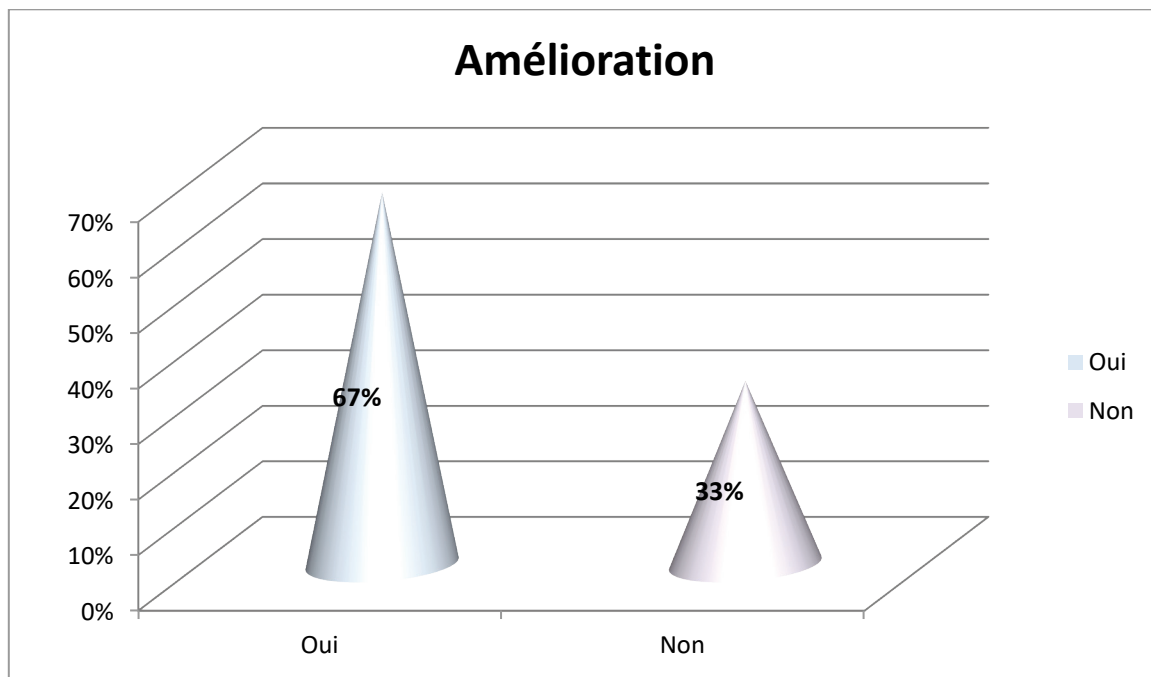
Selon nos constatations, la majorité des salariés (60%) considèrent que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions relatives à la gestion des carrières (mobilité, formation), tandis que 40% pensent que ces résultats ne sont pas pris en compte.

Tableau n°17 : le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration

Amélioration	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	10	67%
Non	5	33%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 16 : Le suivi de l'évaluation par des actions d'améliorations



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°17

Selon nos constatations, la majorité des employés (67%) pensent que le système d'évaluation est suivi d'actions pour améliorer les insuffisances identifiées lors de l'évaluation, tandis que 33% ne pensent pas que ces actions soient obligatoires.

Les explications avancées par ceux qui jugent le suivi de l'évaluation par des actions d'amélioration :

Réponse n°01 : formation eu rapport avec la comptabilité et finance.

Réponse n°02 : plusieurs types de formation.

Réponse n°03 : finance, comptabilité, audit, contrôle de gestion, force de vente.

Réponse n°04 : CED (complicité).

Réponse n° 05 : formation de perfectionnement.

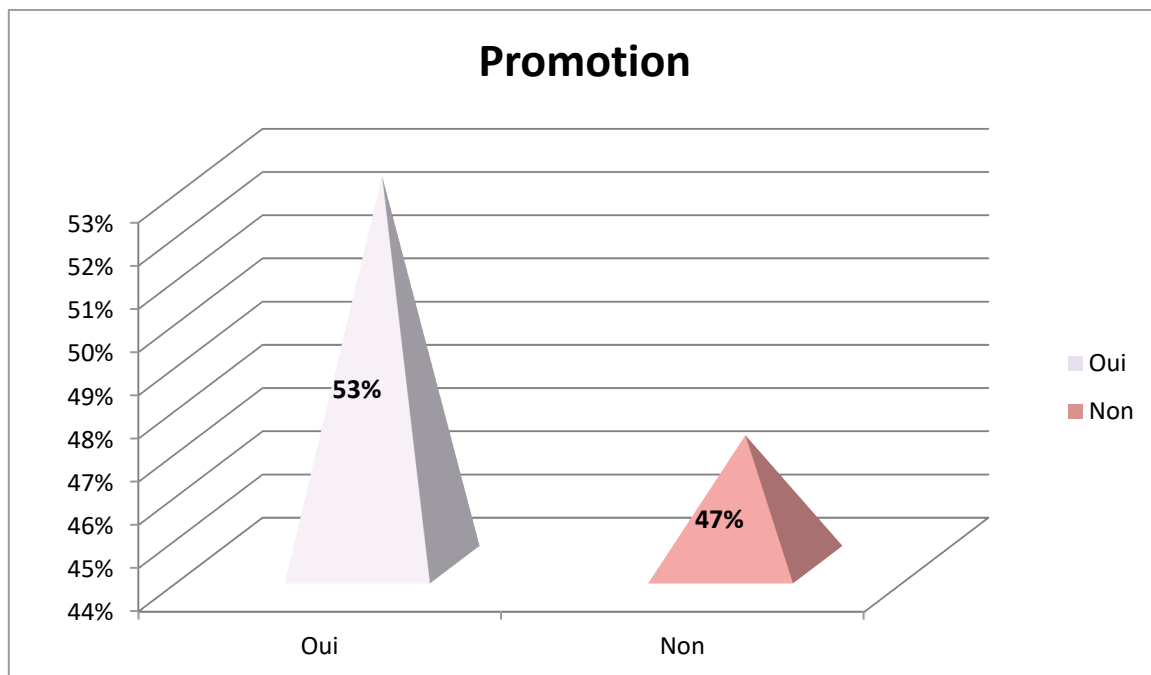
Réponse n°06 : toutes les formations en relation avec mon poste de travail et toute formation pouvant améliorer une lacune.

Tableau n°18 : les salariés bénéficiant d'une promotion

Promotion	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	8	53%
Non	7	47%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 17 : Les salariés bénéficiant d'une promotion



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°18

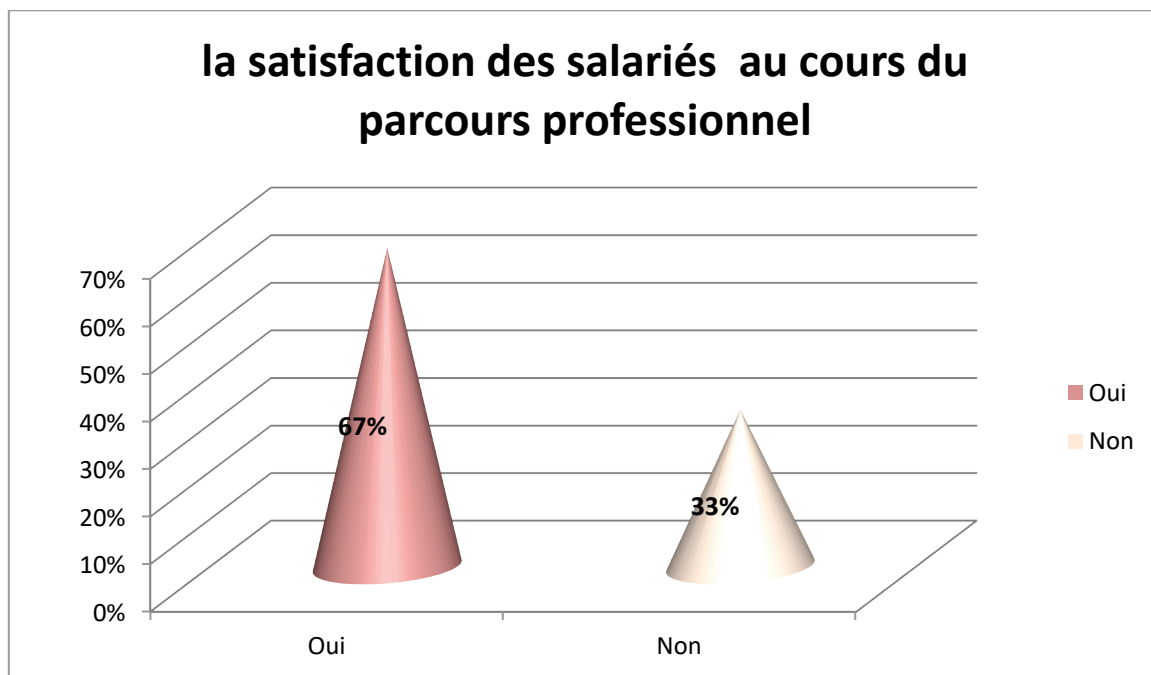
Selon nos observations, il en ressort que 53% des salariés ont bénéficié d'une promotion durant leur parcours professionnel au sein de l'entreprise, tandis que 47% n'ont pas eu cette chance.

Tableau n°19 : la satisfaction au cours de parcours professionnel

Le degré de la satisfaction	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	10	67%
Non	5	33%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n° 18 : La satisfaction des salariés au cours du parcours professionnel



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°19

Selon les résultats de l'enquête, il ressort que 67% des travailleurs sont satisfaits de leur parcours professionnel et de leurs réalisations, tandis que 33% ne sont pas satisfaits de leur parcours professionnel.

Les explications avancées par ceux qui jugent leurs satisfactions de leurs parcours professionnel :

Réponse n°01 : l'entreprise doit considérer les compétences de son personnel.

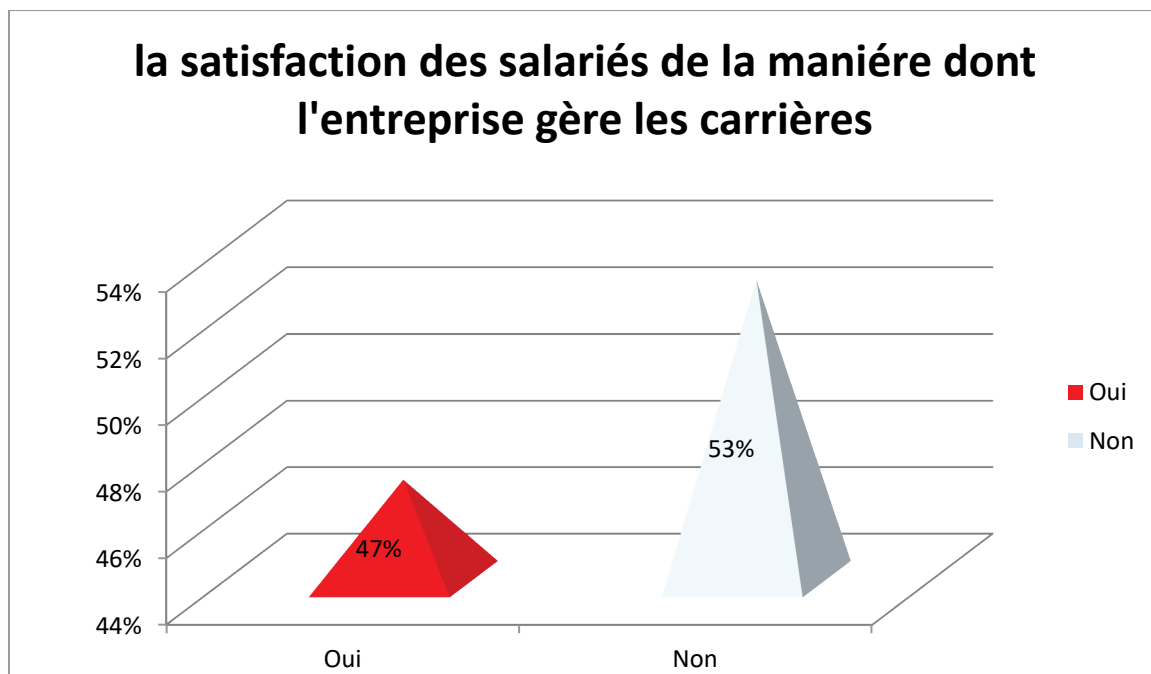
Réponse n°02 : absence d'évaluation dans la carrière professionnelle.

Tableau n°20 : la satisfaction dont la façon dont l'entreprise gère les carrières

Le degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	7	47%
Non	8	53%
Total	15	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'analyse du questionnaire.

Figure n°19 : La satisfaction des salariés de la manière dont l'entreprise gère les carrières



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°20

Selon les résultats de l'enquête, il ressort que 47% des salariés sont satisfaits de la manière dont leur carrière est gérée par l'entreprise, tandis que 53% ne sont pas satisfaits.

Conclusion

Ce chapitre vise à compléter le cadre théorique en analysant les pratiques d'évaluation dans le monde professionnel, en se basant sur les données collectées lors de notre stage pratique.

Dans le cadre de notre enquête menée au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons retracé les pratiques d'évaluation du personnel et de gestion des carrières. Les résultats de l'enquête, obtenus par le biais d'un questionnaire et d'un cas pratique, ont révélé que la majorité des salariés sont satisfaits de la démarche de gestion des carrières de leur entreprise, car elle les encourage à développer leurs compétences, ce qui peut améliorer le rendement de l'entreprise.

Cette démarche de gestion des carrières peut être considérée comme un outil de motivation pour les employés, qui peuvent ainsi progresser dans leur carrière et se sentir valorisés dans leur travail. Elle peut également contribuer à fidéliser les employés et à améliorer la performance de l'entreprise.

Il est donc essentiel pour une entreprise de mettre en place une politique de gestion des carrières efficace, qui s'appuie sur un système d'évaluation performant. Cette politique peut contribuer à garantir la satisfaction, la motivation et la performance des employés, ainsi que la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ce chapitre vise à compléter le cadre théorique en analysant les pratiques d'évaluation dans le monde professionnel, en se basant sur les données collectées lors de notre stage pratique.

Dans le cadre de notre enquête menée au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons retracé les pratiques d'évaluation du personnel et de gestion des carrières. Les résultats de l'enquête, obtenus par le biais d'un questionnaire et d'un cas pratique, ont révélé que la majorité des salariés sont satisfaits de la démarche de gestion des carrières de leur entreprise, car elle les encourage à développer leurs compétences, ce qui peut améliorer le rendement de l'entreprise.

Cette démarche de gestion des carrières peut être considérée comme un outil de motivation pour les employés, qui peuvent ainsi progresser dans leur carrière et se sentir

valorisés dans leur travail. Elle peut également contribuer à fidéliser les employés et à améliorer la performance de l'entreprise.

Il est donc essentiel pour une entreprise de mettre en place une politique de gestion des carrières efficace, qui s'appuie sur un système d'évaluation performant. Cette politique peut contribuer à garantir la satisfaction, la motivation et la performance des employés, ainsi que la réalisation des objectifs de l'entreprise.



Conclusion Générale

Conclusion générale

Le facteur humain est essentiel pour le développement de toute entreprise. Pour être compétitive, une entreprise doit s'intéresser à la gestion de ses ressources humaines, en particulier à l'évaluation du personnel et à la gestion des carrières.

Afin de disposer d'un personnel qualifié, l'entreprise doit mettre en place un système d'évaluation performant et une démarche de gestion des carrières efficace. Les résultats de l'évaluation du personnel sont fondamentaux pour la prise de décision relative à la carrière des employés.

Des études et enquêtes menées dans différentes entreprises ont montré que le système d'évaluation du personnel a un impact direct sur la gestion des carrières. Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour identifier les compétences et les lacunes de chaque employé, afin d'élaborer des plans de développement de carrière adaptés et personnalisés.

Il est important pour une entreprise de bien exploiter les résultats de l'évaluation du personnel pour garantir le développement et la fidélisation de sa ressource humaine, ainsi que le bon fonctionnement et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Dans ce sens, l'entreprise doit investir dans une gestion de des ressources humaines efficace pour garantir la satisfaction et la performance de ses employés. Cela peut contribuer à fidéliser les employés, à les motiver et à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'évaluation du personnel est également un outil indispensable de la gestion des carrières chez NAFTAL. En effet, une bonne exploitation des résultats de l'évaluation peut garantir le développement et la fidélisation de la ressource humaine de l'entreprise, ainsi que la réalisation de ses objectifs.

Afin d'approfondir notre compréhension de l'influence de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières et l'importance de ces deux thématiques pour le développement de l'entreprise et de sa ressource humaine, nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise NAFTAL.

Cette étude empirique nous a permis de constater l'impact positif de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières chez NAFTAL, en particulier en ce qui concerne l'identification des compétences et des lacunes de chaque employé, l'élaboration de plans de

Conclusion générale

développement de carrières adaptés et personnalisés, ainsi que la prise de décisions relatives à la carrière des employés.

NAFTAL accorde également une grande importance à sa ressource humaine en améliorant les conditions de travail et en assurant une gestion efficace des carrières. Cette stratégie peut contribuer à la satisfaction et à la performance des employés, ainsi qu'à la pérennité de l'entreprise.

A l'issus de notre travail de recherche nous pouvons déduire ce qui suit :

L'enquête menée, nous a permis de confirmer nos trois hypothèses de départ à savoir :

- ✚ **Hypothèse 01** : Les évaluations du personnel peuvent être un outil efficace pour identifier les compétences, les forces et les faiblesses des employés et pour orienter leur développement professionnel.
- ✚ **Hypothèse 02** : Les évaluations du personnel peuvent également être utilisées pour aider à déterminer les promotions, les augmentations de salaire et les autres récompenses liées à la progression de carrière.
- ✚ **Hypothèse 03** : Les évaluations du personnel peuvent également aider à identifier les employés qui ne répondent pas aux attentes et qui nécessitent des mesures correctives, comme une formation supplémentaire ou un changement de rôle.

Nous concluons, que l'entreprise NAFTAL, représente un exemplaire des entreprises algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain, en s'adaptant aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiels.



Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

❖ **Ouvrages**

CAMPOY Eric et al. Gestion des ressources humaines, Pearson Education. France 2008.

CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000.

Chloé GUILLOT SOULEZ, C, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015-2016.

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

G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2eme Edition Séfi, Paris, 2006.

GERIN. G. Twills. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6.

GERIN. G. Twills. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6.

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

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

Hristian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, Organisation.

Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001.

Jean-pascal lapra " évaluation du personnel pour une nouvelle approche", édition : liaisons, Pays-Bas, 2006.

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

Lvie GUERRERO (2009), Les outils des RH : les savoirs – faire essentiels en GRH, DUNOD.

M. Thévenet. C.Dejoux. E. Marbot. E. Normand. A.F. Bender. Silva (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON.

Marie Tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, paris.

Références Bibliographiques

Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne-Françoise Bender. François Silva (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON.

PERETTI Jean marie, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001.

Schmidt. E. Mercier, E, « Gestion des ressources humaines », Pearson,2004.

Sekiou. Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier (1993), Gestion Des Ressources Humaines, De Boeck.

SEKIOU.L et autre, GRH, 2ème édition, édition de Boeck, Québec, 1993.

Sylvie St ONGE Michel. Audet-Victor-André Petit, les défis de la gestion des ressources humaines, université de LAVAL, Québec, 2002.

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

❖ Mémoires :

- BOULESAMER, » processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelle recrues le cas de : SPA : « CEVITAL » mémoire de master, université de Bejaia, 2016
- IOUDARENE »la gestion des carrières, cas : SONATRACH de Bejaia (DRGB) » mémoire de master, université de Bejaia.
- TIGHILT, » l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CEVITAL/SPA » Mémoire de master, université de Bejaia 2014.

❖ Documents :

Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013.

Makhlou, Guide pratique pour la GRH, S. Haddad, Collectif EPBI, pages bleues, 2013, chapitre : planification.

Annexes



FICHE DE NOTATION
ANNEE 20 ..
PERSONNEL D'EXECUTION

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF



FICHE DE NOTATION
ANNEE 20 ..
PERSONNEL DE MAITRISE

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 -

PERSONNEL CADRES

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF

Annexes

Critères	SOUS CRITERES
VOLUME (60)	QUANTITE DU TRAVAIL FOURNI
	ASSIMILATION DES CONSIGNES DE TRAVAIL
	OBSERVATIONS DES CONSIGNES DE SECURITE
	FACULTE D'ADAPTATION AU POSTE
QUALITE (20)	PRESTATION DU TRAVAIL FOURNI
	CONNAISSANCE DES TACHES
	ESPRIT D'EQUIPE
	SOINS APPORTES A L'OUTILLAGE MATERIEL, AUX PRODUITS ET EQUIPEMENTS
Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE
	NOMBRE DE RETARDS
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE
Discipline	MOIS DE REFERENCE
	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE

Annexes

Critères		Pondération
VOLUME (40)	SOUS CRITERES	
	QUANTITE DU TRAVAIL FOURNI	20
	ASSIMILATION DES CONSIGNES DE TRAVAIL	10
	SENS DE LA PREVISION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL	05
	RESPECT DES REGLES ET DE CONSIGNES DE SECURITE	05
QUALITE (40)	PRESTATION DU TRAVAIL ELABORE	20
	CONNAISSANCE DU TRAVAIL	10
	ESPRIT DE COMMANDEMENT OU D'EQUIPE	06
	APTITUDE A FORMER ET A SE FORMER OU SOINS APPORTES AU MATERIEL	04
Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE	
	NOMBRE DE RETARDS	
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE	
Discipline	MOIS DE REFERENCE	
	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE	

Annexes

Critères	SOUS CRITERES
VOLUME (30)	QUANTITE DU TRAVAIL RENDU
	CONNAISSANCE DU TRAVAIL ET PLANIFICATION DES TACHES
	FACULTE D'ADAPTATION AU POSTE
	ESPRIT D'INITIATIVE ET DE RESPONSABILITE
	EFFICACITE ET SENS PRATIQUE
QUALITE (50)	<ul style="list-style-type: none"> - COMMANDEMENT (Pour Pers. Encad.). - APPLICATION AU TRAVAIL (autres cadres).
	RECHERCHE DE L'INFORMATION OU METHODE DE TRAVAIL
	APTITUDE A FORMER OU SENS DES RELATIONS HUMAINES DANS LE TRAVAIL.
	MOIS DE REFERENCE
Assid. (20)	NOMBRE DE RETARDS
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE
	MOIS DE REFERENCE
Discipline	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE

Annexes 08 :

INTITULÉ DU POSTE : GESTIONNAIRE (chargé de la paie).

A. Identification du poste :

Structure district /département AMG/ Service administration / Section Gestion Paie

Filière Administration

B. finalités du poste :

Établir la paie du personnel du district et des dépôts

C. principales tâches assignées au poste de travail :

1. saisir les éléments entrants dans le calcul de la paie du personnel du district et des dépôts (feuilles de présence, les états d'absentéisme et les retards, les heures supplémentaires, etc.).
2. appliquer toute décision de modification de situation du personnel ;
3. veiller au classement et à l'archivage des documents ayant servis à l'établissement de la paie ;
4. participer à la mise en œuvre et à l'amélioration du système Qualité Sécurité et Environnement (QSE)
5. veiller au respect des consignes d'hygiène et sécurité ;
6. prendre en charge toute autre tâche, relevant de ses compétences, dans son domaine d'activité, pouvant lui être confiée par la hiérarchie.

INTITULÉ DU POSTE : GESTIONNAIRE (CHARGÉ DE L'APRÈS PAIE).

A. Identification du poste :

Structure District/ département AMG/ Service Administration/ Section/ Gestion paie.

Filière Administration

B. Finalités du poste :

Établir les déclarations fiscales et sociales du personnel du district et des dépôts

c. Principales tâches assignées au poste de travail :

1. analysé et contrôler les états de paie du personnel (permanant et temporaire) du district et des dépôts ;
2. Renseigner et déposer les formulaires de déclarations fiscales et para fiscales au niveau des services compétents dans les délais impartis ;
3. veiller au classement et à l'archivage des documents y afférent à son activité ;
4. participer à la mise en œuvre et à l'amélioration du système QSM ;
5. veiller au respect des consignes d'hygiène et sécurité ;
6. Prendre en charge toute autres tâches, relevant de ses compétences, dans son domaine d'activités, pouvant lui être confiée par la hiérarchie.

INTITULÉ DU POSTE : CADRE D'ÉTUDES (chargé des dossiers de formation et la gestion des carrières).

Identification du poste :

A. structure District Carburants /département AMG/ Service Ressources Humaines

Filière Administration

B. Finalité du poste

Assister le chef de service dans l'identification et l'évaluation des besoins en formation et gestion des carrières.

C. Principales tâches assignées au poste de travail :

1. Gérer l'activité de formation et d'apprentissage ;
2. Participer à l'élaboration du budget prévisionnel de formation ;
3. Assurer la mise à jour du fichier carrière du personnel ;
4. Mettre à jour les registres du personnel du district ;
5. S'assurer de la mise à jour des registres légaux au niveau des dépôts ;
6. Gérer les dossiers administratifs du personnel temporaire ;
7. Participer à la mise en œuvre et à l'amélioration du système QSM
8. Participer à l'élaboration des rapports périodiques liés à son activité ;
9. Veiller au respect des consignes d'hygiène et sécurité ;
10. Prendre en charge toute autres tâches, relevant de ses compétences, dans son domaine d'activité, pouvant lui être confiée par la hiérarchie.

D. Compétences clés :

Maitrise de la réglementation en maîtrise de la gestion du personnel

INTITULÉ DU POSTE : Chef du service administration et moyens généraux.

A. Identification du poste :

Structure District / département AMG / Service Administration/ Section Gestion Paie

Filière Administration

B. Finalités du poste :

Assurer la gestion administrative du personnel de différentes structures du District.

C. Principales tâches assignées au poste de travail :

1. Procéder au contrôle de la paie et poste paie du district et dépôts ;
2. Gérer les prêts véhicules et les prêts sociaux attribuées aux personnels du district ;
3. prendre en charge les réclamations du personnel relatives aux anomalies relevées sur les états de paie ;
4. Etudier et préparer les dossiers des commissions du personnel et de discipline;
5. Assurer la tenue des registres réglementaires ;
6. Assurer la gestion des congés annuels et des récupérations ;
7. Veiller à l'élaboration des rapports périodiques liés à son activité ;
8. Participer à la mise en œuvre et à l'amélioration du système QSM ;
9. Veiller au respect des consignes d'hygiène et sécurité
10. Prendre en charge toute tâches, relevant de ses compétences, dans son domaine d'activité, pouvant lui être confiée par la hiérarchie.

C. Compétences clés :

1. Maîtrise de la réglementation en maîtrise de la gestion fu personnel
2. Maîtrise des procédures internes de gestion administratif

Annexes

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre projet de recherche portant sur le thème "**l'évaluation du personnel au travers la stratégie de la gestion des carrières**" en vue de l'obtention de notre diplôme de Master en sciences de gestion à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, nous sollicitons votre précieuse collaboration.

Nous souhaiterions vous inviter à participer à notre enquête en remplissant un questionnaire portant sur divers aspects de votre expérience professionnelle. Votre contribution active sera d'une grande importance pour la réalisation de notre étude.

Nous tenons à vous assurer que ce questionnaire est strictement destiné à des fins académiques et que toutes vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions par avance pour votre temps et votre engagement.

Votre participation nous aidera à enrichir notre recherche.

Question N°1 : Vous êtes de quel sexe ?

Masculin. Féminin.

Question N°2 : Vous êtes dans quelle tranche d'âge ?

20ans-30ans. 30ans-40ans.
 40ans-50ans. 50ans et plus.

Question N°3 : À quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?

Cadre supérieur. Cadre.
 Maitrise. Exécution.

Question N°4 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire. Moyen.
 Secondaire. Universitaire.

Question N°5 : Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?

1ans-5ans. 6ans-10ans. 21ans et plus.

Annexes

11ans-15ans.

16ans-20ans.

Question N°6 : Quel type de contrat de travail est le vôtre ?

CDD.

CDI

Question N°7 : Avez-vous fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnel à l'entreprise NAFTAL ?

Oui.

Non.

Question N°8 : Est-ce que vous avez trouvé des difficultés lors de l'évaluation de vos collaborateurs ?

Oui.

Non.

Si oui, pouvez-vous nous en citer les raisons ?.....

.....

.....

Question N°9 : Comment trouvez-vous les critères de l'évaluation ?

Objective.

Subjective.

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

Oui.

Non.

Si oui, pouvez-vous nous expliquer ?.....

.....

.....

Question N°11 : Est-ce que vous êtes satisfaits de l'exploitation des résultats de l'évaluation ?

Oui.

Non.

Question N°12 : Est-ce que le système d'évaluation motive les salariés ?

Oui.

R.

Non.

Si oui, pouvez-vous nous expliquer ?.....

.....

.....

Annexes

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

Oui.

Non.

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

Oui.

Non.

Si oui, vous avez bénéficié de quel type de formation ?

.....
.....

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

Oui.

Non.

Question N°16 : Etes-vous satisfaits de votre parcours professionnel ?

Oui.

Non.

Si Non, pouvez-vous nous en citer les raisons ?.....

.....
.....

Question N°17 : Est-ce que vous êtes satisfaits de la façon dont l'entreprise gère vos carrières ?

Oui.

Non.

Nous vous remercions d'avoir pris du temps à remplir ce questionnaire

Table des matières.

Table des matières.

***Remerciement.* I**

***Dédicaces.* II**

***Liste des abréviations.* III**

***Liste des tableaux et figures.*IV**

SOMMAIRE. V

***Introduction générale.* 01**

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel

Introduction..... 05

Section 1 : Evolution historique, définitions et objectifs de l'évaluation de la ressource humaine..... 06

1.1. Définition et objectifs de l'évaluation du personnel : 07

1.1.1. Définition de l'évaluation du personnel : 07

1.1.2. L'objet de l'évaluation 07

1.1.2.1 La performance : 08

1.1.2.2 La compétence : 08

1.1.2.3Le potentiel : 09

1.2.2 Les objectifs de l'évaluation du personnel : 09

1.2.2.1 Pour l'entreprise : 09

1.2.2.2 Pour le hiérarchique..... 10

1.2.2.3 Pour les salariés : 10

Section 2 : les principes méthodes de l'évaluation du personnel et leur caractéristique : 11

2.1 Les principes méthodes : 11

Table des matières.

2.1.1 L'entretien :	11
2.1.1.1 Définition et objectifs	11
2.1.2 L'évaluation à 360 degrés :	12
2.1.3 l'auto-évaluation	14
2.1.5 Les tests	14
2.2 Les caractéristiques de l'évaluation :	17
2.2.1 Objectivité :	17
2.2.2 Pertinence :	17
2.2.3 Faisabilité	17
2.2.4 Validité :	17
2.2.5 Transparence :	17
2.2.6 Rétroaction :	17
2.2.7 Développement	18
2.2.8 La fidélité :	18
Section 3 : les acteurs et les enjeux de l'évaluation du personnel :	18
3.1 Les acteurs de l'évaluation du personnel :	18
3.1.1 Le supérieur hiérarchique	18
3.1.2 Les pairs :	18
3.1.3 Les employés eux-mêmes	18
3.1.4 Les clients ou les utilisateurs	18
3.1.5 La direction générale ou la direction des ressources humaines	18
3.2 Les enjeux l'évaluation du personnel :	19
3.2.1 Pour l'entreprise :	19
3.2.2 Pour la direction des ressources humaines :	19
3.2.3 Pour le salarié :	19
3.2.4 Pour Les managers :	20

Table des matières.

Section 4 : la mise en œuvre d'un système d'évaluation et les difficultés de l'évaluation du personnel	21
4.1 La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel :	21
La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel repose sur trois phases :	21
4.1.1 La phase de questionnement :	21
4.1.2 La phase d'audite et la mise en place d'un référentiel métier :	21
4.1.3 La phase de construction de système :	21
4.1.3.1 La notation :	21
4.1.3.1.1 La cotation basée sur un système binaire :	22
4.2 Les difficultés de l'évaluation du personnel	22
4.2.1 Les difficultés liées aux acteurs :	22
4.2.2 Difficultés liées aux méthodes :	22
4.2.3 Les difficultés liées à la cohérence du processus :	22
4.2.4 L'erreur de tendance centrale :	23
Section 5 : la place et le lien entre l'évaluation du personnel et la gestion des ressources humaines	23
5. La place de l'évaluation du personnel dans la gestion des ressources humaines	23
Conclusion.....	26

Chapitre II : L'intégration de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières

Introduction	27
Section 1 : généralités sur la gestion des carrières.....	28
1.1 Définitions.....	28
1.1.1 La carrière :	28
1.1.2 Gestion de carrière :	28

Table des matières.

1.2 L'évolution de la gestion des carrières.....	29
1.2.1 La période avant 1960	29
1.2.2 Période de 1960-1980	29
1.2.3 La période 1980-1990	30
1.2.4 La période 1990 à nos jours :	30
1.3 Les acteurs de la gestion des carrières.....	31
1.3.1. Les salariés	31
1.3.2. La direction ressources humaines (DRH)	31
1.3.3. Le responsable hiérarchique.....	31
1.4 Les objectifs de la gestion des carrières	32
1.5 L'importance de la gestion des carrières	32
1.5.1 Intérêts Pour l'entreprise	33
1.5.2 Intérêts Pour les individus	33
Section 2 : les outils de la gestion des carrières	33
2.1 L'entretien d'évaluation.....	33
2.2 Les cartes de métier.....	33
2.3 La bourse d'emploi.....	34
2.4 Les cellules d'orientation.....	34
2.5 Les cellules de reconversion.....	34
2.6 Les organigrammes de remplacement.....	34
2.7 Les Référentiels des compétences :	35
2.8 Les Bilans des compétences.....	35
2.9 Outplacement	35
2.10 Le coaching	35
2.11 La formation.....	35

Table des matières.

Section 3 : Les liens entre la gestion des carrières et les activités de gestion des ressources humaines	35
3.1 L'analyse des postes.....	35
3.2 La planification des ressources humaines	36
3.3 La formation professionnelle.....	36
3.4 Le recrutement.....	37
3.5 La sélection	37
3.6La rémunération	37
3.7 L'évaluation du rendement	38
3.8 Le développement des compétences	38
3.9 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité :	38
Section 04 : les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières	39
4.1 Les modalités de la gestion des carrières	39
4.1.1 La mobilité professionnelle.....	39
4.1.1 La mobilité professionnelle.....	40
4.1.1.1 Définitions de la mobilité professionnelle :	40
4.1.1.2 Les différents types de mobilités professionnelles	40
4.1.1.2.1 La mobilité interne	40
4.1.1.2.2 La mobilité externe :	41
4.2 L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel.....	42
4.2.1 La promotion professionnelle :	43
4.2.1.1 Définition	43
4.2.1.2Les types de promotion professionnel	43
4.2.1.3Les critères de la promotion professionnelle.	44
4.2.1.4 l'importance de promotion du personnel	46

Table des matières.

4.3 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel	46
4.3.1 L'orientation professionnelle	47
4.3.1.1 Définitions l'orientation professionnelle	47
4.3.1.2 les outils de l'orientation professionnelle	48
4.3.1.3l'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle	49
Section 05 : les pratiques de la gestion des carrières et La corrélation entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières :	50
5.1 Les pratiques de la gestion des carrières	50
5.1.1 Le recrutement	50
5.1.2 Définition de recrutement	50
5.1.3 Définition de processus de recrutement	50
5.1.3.1 Les étapes de processus de recrutement	51
5.1.4 L'objectif de recrutement	52
5.1.5 L'importance de recrutement	53
5.2.1 Définition de la formation	53
5.2.2 Définition de plan de formation	53
5.2.3 Les types de formation	53
5.2.4 Les objectifs et l'importance de formation	54
5.2.4.1 les objectifs de formation	54
5.2.4.2 l'importance de formation	55
5.3.1 Définition de la promotion	55
5.3.2 La politique de la promotion	56
5.3.3 Les types de promotion	56
5.3.4 Les critères de promotion	57
5.3.5 Les objectifs et l'importance de la promotion	58
5.3.5.1 les objectifs de la promotion	58

Table des matières.

5.3.5.2 l'importance de la promotion	58
5.4 La corrélation entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières	58
Conclusion.....	60
<i>Chapitre III : les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL</i>	
Introduction	61
Section01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.	62
1. Historique de NAFTAL.	62
1.1. Historique de groupe SONATRACH :	62
1.2. Création de l'entreprise NAFTAL :	62
1.3. Objet social :	63
1.4. Organisation de l'entreprise :	63
1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :	65
2. Objectif et Mission de NAFTAL	68
2.1. Missions de NAFTAL :	68
2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL :	68
3. L'organigramme général de NAFTAL :	70
4. présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou et délimitation de champ d'étude	71
4.1. Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou.	71
4.1.1. La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou :	71
4.1.2. Les missions du district COM de T-O :	71
4.1.3. L'organisation du district COM/ T-O :	72
4.1.3.1. Département commerciale :	73
4.1.3.2. Département transport et technique:	73

Table des matières.

4.1.3.3. Département finance et comptabilité :	73
4.1.3.4. Département administration et moyens généraux :	74
4.1.3.5. Agence commerciale de BEJAIA :	74
4.2. Délimitation de champ d'étude : la division de ressources humaines.	74
4.2.1. Les missions du département « ADM&MGX » :	74
4.2.2. L'organisation du département « ADM&MGX » :	75
4.2.2.1. Service moyens généraux :	75
4.2.2.2. Service administration :	75
4.2.2.3. Service ressource humaine :	75
Section 2 : L'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL.....	76
2.1 Méthodologie de l'enquête et présentation de l'échantillon	76
2.2 Méthodologie et technique d'investigations	76
2.3 Le système d'appréciation du personnel à NAFTAL :	76
2.4 Les critères d'évaluation de la performance d'un fonctionnaire visent à évaluer plusieurs aspects, notamment :	77
2.4.1 Pour le personnel d'exécution les critères d'évaluations sont :	77
2.4.2 Pour le personnel de maîtrise les critères d'évaluations sont :	78
2.4.3 Pour le personnel cadres les critères d'évaluations sont :	78
2.5 Les finalités d'évaluation	79
2.6 Le processus de l'évaluation :	80
2.6.1 Principes :	80
2.6.2 Méthodes :	80
2.7 les objectifs de l'évaluation du personnel à NAFTAL :	82
2.8 l'objet de l'appréciation	82
2.9 le chargé de l'évaluation	82

Table des matières.

2.10 la période de l'évaluation et la durée.....	82
2.11 la politique de gestion des carrières :	82
2.12 La relation évaluation des personnel et la gestion des carrières :	83
Section 03 : présentation et étude de l'évolution de la carrière d'un employé de l'entreprise.	83
3.1Évolution de carrière :	83
3.2 Les formations :	85
3.3 Tableaux récapitulatifs de la carrière De Mr I.L :	86
3.4 Formations professionnelles, perfectionnement et stages :	86
Section 4 : L'analyse des résultats de l'enquête	88
Conclusion.....	105
Conclusion générale.	107
<i>Bibliographie.</i>	
<i>Annexes.</i>	
<i>Table des matières.</i>	
<i>Résumé.</i>	

Résumé

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est un levier stratégique pour la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel mondialisé. Le facteur humain est une source fondamentale de création de valeur et de richesse pour les entreprises, qui accordent de plus en plus d'importance à cette ressource précieuse.

Dans ce contexte, la gestion des carrières est une pratique de gestion indispensable pour atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en personnel, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations du personnel, tout en contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans ce travail, nous avons étudié l'impact de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières dans le secteur public, en nous appuyant sur un corpus théorique relatif à la gestion des ressources humaines et à la gestion des carrières.

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

Un bon système d'évaluation et une politique de gestion des carrières efficace peuvent assurer la motivation, le développement et la fidélisation des salariés, ainsi que l'adaptabilité des ressources humaines aux orientations de l'entreprise. Les entreprises doivent donc investir dans ces domaines pour garantir la satisfaction et la performance de leur ressource humaine.

Les mots clés : Gestion des ressources humaines, gestion des carrières, évaluation

Abstract

Today, human resources management is a strategic lever for business competitiveness in a globalised competitive environment. The human factor is a fundamental source of value and wealth creation for companies, which are placing increasing emphasis on this precious resource.

In this context, career management is an essential management practice for achieving the best possible balance between staffing needs, work expectations, potential and aspirations, while contributing to the achievement of the organisation's objectives.

In this work, we studied the impact of staff appraisal on career management in the public sector, drawing on a body of theory relating to human resource management and career management.

The results of staff appraisal have a direct influence on the employee's situation in the company, particularly in terms of career management decisions (promotion, mobility, training, etc.).

A good appraisal system and an effective career management policy can ensure the motivation, development and retention of employees, as well as the adaptability of human resources to the company's direction. Companies must therefore invest in these areas to guarantee the satisfaction and performance of their human resources.

Key words: Human resources management, career management, assessment