

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de Fin de Cycle**

**En vue de l'obtention de diplôme du Master Option :**

**Management des Ressources Humaines**

**Thème**

# **Evaluation du personnel et la Gestion des Carrières**

**Organisme d'accueil**

**Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)**

**Réalisé par :**

M<sup>f</sup> KESSAI Abdeslam

M<sup>f</sup> HATTAB Idris

**Devant le jury composé de :**

M<sup>me</sup> SLIMANI . R      Président.

Mr SOUILAH . A      Examineur

M<sup>me</sup> BEGRICHE .M      Rapporteur

**Promotion : Juin 2023**

# REMERCIEMENT

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

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

*A cet effet, nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence notre encadreur M<sup>me</sup> BEGRICHE Malika ,Epouse AMGHAR qui nous a aidé et orienté durant toute la période de préparation de ce travail de recherche.*

*Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables de l'EPB, plus particulièrement, Mr AIT IKHELAF, M<sup>me</sup> BERCHICHE et M<sup>me</sup> MENDIL nos encadreurs, pour nous avoir accueillis et fournir les informations nécessaires pour cette recherche.*

*Nos remerciements s'adressent à M<sup>r</sup> MESSOUAF Noureddine le Contrôleur Budgétaire auprès de la wilaya de Bejaia de nous avoir aidé à la réalisation de ce travail aussi à tous les membres du jury d'avoir fait l'honneur d'accepter et d'évaluer notre travail.*

*Nos vifs remerciements s'adressent aussi à M<sup>elle</sup> NACER Sabiha et Mme MOHAMEDI Samira d'avoir contribué à la réalisation de ce travail.*

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

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mon très cher père, j'aurais tant aimé que tu sois là avec moi ;*

*A ma maman qui a tant attendu et espéré ce moment, merci pour tous ce que tu as fait pour moi, cette dédicace n'est qu'une goutte de l'océan d'aide et de patience dont tu as fait preuve à mon égard ;*

*A ma femme Zineb, pour sa patience et son aide précieuse ; A mes enfants ;*

*Ahmed Rida, Ibtihal, Ines et Abdeldjallil ; A toutes ma famille ;*

*A tous mes amis.*

**HATTAB Idris**

# Dédicace

*A la mémoire de mes très chers parents, j'aurais tant aimé que vous soyez là avec moi.*

*A mon soutien morale et source de joie et de bonheur : ma femme Nassima,  
pour l'encouragement et l'aide qu'elle ma toujours accordé.*

*A la lumière de mes jours et êtres les plus chers de ma vie : mes petits enfants adorés ;  
Seifeddine et sydra.*

*A mes sœurs, Saida, Ghania, Soraya, et Fouzia, pour l'amour qu'elles me réservent.  
A tous ceux, qui portent le nom de famille KESSAI.*

***Abdeslam KESSAI***

## La liste des abréviations :

| <b>Abréviation</b> | <b>Signification</b>                                      |
|--------------------|---|
| <b>CDD</b>         | Contrat de <b>Durée Déterminée</b>                        |
| <b>CDI</b>         | Contrat de <b>Durée Indéterminée</b>                      |
| <b>DRH</b>         | <b>D</b> irection des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines |
| <b>EPB</b>         | <b>E</b> ntreprise <b>P</b> ortuaire de <b>B</b> éjaia    |
| <b>EP</b>          | <b>E</b> valuation du <b>P</b> ersonnel                   |
| <b>GC</b>          | <b>G</b> estion des <b>C</b> arières                      |
| <b>GRH</b>         | <b>G</b> estion des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines   |
| <b>OPCIT</b>       | <b>O</b> uvrage <b>P</b> récedemment <b>C</b> ité         |
| <b>RH</b>          | <b>R</b> essources <b>H</b> umaines                       |

## La liste des tableaux :

| N° | Les titres  | Page |
|----|---|------|
| 01 | La répartition de la population selon sexe  | 59   |
| 02 | La répartition de la population selon l'âge   | 59   |
| 03 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle   | 60   |
| 04 | La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction   | 60   |
| 05 | La répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience   | 61   |
| 06 | La répartition de l'échantillon selon le type de contrat.   | 61   |
| 07 | La répartition de l'échantillon selon leur soumission à l'évaluation durant le parcours professionnel.                                      | 62   |
| 08 | La répartition de l'échantillon selon la méthode utilisé lors de l'évaluation   | 62   |
| 09 | La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les critères d'évaluation.  | 62   |
| 10 | La répartition de l'échantillon selon la satisfaction de l'exploitation des résultats de l'évaluation.                                      | 63   |
| 11 | La répartition de l'échantillon selon l'influence de l'évaluation sur la carrière.  | 63   |
| 12 | La répartition de l'échantillon selon la motivation du système de l'évaluation mis en place   | 64   |
| 13 | La répartition de l'échantillon selon les décisions prises après les résultats de l'évaluation (mobilité, formation.....).                  | 64   |
| 14 | La répartition de l'échantillon selon les actions mise en place (formation) pour améliorer les insuffisances révélées lors de l'évaluation. | 65   |
| 15 | La répartition de l'échantillon selon les promotions bénéficiées.   | 65   |
| 16 | La répartition de l'échantillon selon la satisfaction du parcours professionnel.  | 65   |
| 17 | L'avis sur la démarche de la gestion des carrières et de la façon comment l'entreprise gère les carrières.                                  | 66   |

## Liste des figures :

| <b>Figures</b> | <b>Titre</b>               | <b>Page</b> |
|----------------|----------------------------|-------------|
| <b>01</b>      | Les visées de l'évaluation | <b>07</b>   |
| <b>02</b>      | Au cœur de la GRH.         | <b>31</b>   |
| <b>03</b>      | Evaluation à 360 degrés.   | <b>37</b>   |

## SOMMAIRE

**Introduction Générale.....p01**

### **Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'évaluation du personnel**

**Introduction .....p05**  
    **01** : Définition de l'évaluation du personnel.....p05  
    **02** : La place de l'évaluation dans le management et dans le G.R.H.....p06  
    **03** : Les acteurs de l'évaluation du personnel .....p08  
    **04** : L'utilité et les objectifs de l'évaluation..... p09  
    **05** : Les méthodes et les caractéristiques de l'évaluation du personnel ..... p13  
    **06** : Processus de mise en place d'un système d'évaluation .....p18

**Conclusion..... p25**

### **Chapitre 02 : La gestion des carrières et sa relation avec l'évaluation du personnel.**

**Introduction .....p27**  
  
    **01** : Définition de la gestion des carrières .....p27  
    **02** : La place de la gestion des carrières au sein de la GRH..... p29  
    **03** : Les outils fondamentaux de la gestion des carrières ..... p33  
    **04** : Les acteurs de la gestion des carrières .....p42  
    **05** : Les phases de la gestion des carrières et la relation évaluation du personnel.....p43  
    **06** : Les pratiques de la gestion des carrières .....p45

**Conclusion..... p49**

### **Chapitre 03 : Les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).**

**Introduction ..... p51**  
    **01** : Présentation de l'organisme d'accueil..... p51  
    **02** : Présentation des différentes structures de l'EPB..... p53  
    **03** : La pratique de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières  
        au sein de l'EPB ..... p57

**Conclusion..... p67**

**Conclusion Générale.....P69**

**Bibliographie..... P72**

**Annexes..... P73**

### Introduction générale

Vers la fin du 20<sup>ème</sup> et début du 21<sup>ème</sup> siècle, les entreprises évoluent dans un contexte marqué par des mutations continues, rapide et imprévisible qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique et social. Devant ces changements l'entreprise est appelée à augmenter sa flexibilité et renforcer ses capacités d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa compétitivité. Dans cette perspective, les ressources humaines constituent l'un des facteurs clés de performances sur lesquelles l'entreprise mise afin d'améliorer leurs capacités d'adaptation et maintenir leur compétitivité

En effet, ce sont les hommes, leur enthousiasme et leur créativité qui différencient une entreprise performante d'une entreprise non performante.

Dans ce contexte, l'évaluation du personnel représente un élément majeur et primordial pour l'entreprise, elle permet de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel, et d'exercer un contrôle sur la ressource humaine et de connaître la contribution de chaque salarié à l'atteinte des objectifs et de donner une idée au manager, et au collaborateur, des compétences réelles de la personne évaluée. Les résultats de cette évaluation influencent la situation de l'employé dans l'entreprise et cela à travers l'exploitation de ces résultats dans la prise des décisions relatives à la gestion des carrières. Celle-ci consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements des membres de l'entreprise, depuis leur entrée jusqu'à leur départ tel que, la promotion, la formation, la mobilité, départ en retraite démission,....etc.

Et selon CLAUDE LEVY-LEBOYER : « *la sagesse de la décision dépend de la qualité de l'évaluation, donc de la pertinence des méthodes utilisées pour juger l'adaptabilité de l'individu au poste ou à la fonction auquel on va l'affecter* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Claude Levy-Leboyer, Evaluation du personnel quels objectifs ? quelles méthodes ? édition d'organisation, Paris, 2003, p.05.

L'entreprise algérienne ayant pris conscience de l'importance de l'évaluation de ses salariés dans son développement et dans le développement économique du pays a misé sur l'importance du facteur humain pour faire face à un environnement multiple, mouvant et instable, et devant une concurrence rude, elle est tenue de préserver sa pérennité et assurer sa compétitivité, et d'accorder une attention particulière à travers des outils de gestion et de management qui visent son développement et son amélioration pour pouvoir l'adapter aux incertitudes de l'environnement .

A cet égard, nous allons articuler notre recherche autour de la problématique suivante : « **comment le personnel perçoit-il l'impact de l'évaluation de ses compétences sur la gestion de sa carrière** » telle est notre question principale à laquelle on rajoute deux (02) questions sous-jacentes :

- Quelle sont les méthodes et les pratiques efficaces qui assurent une bonne qualité d'évaluation du personnel de l'EPB ?
- Quelle est l'impact des résultats de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières ?

### **Hypothèses de travail :**

Selon CLAUD LEVY-LEBOYER : « toute décision concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, de ses connaissances acquises, souvent aussi de sa personnalité et de ses qualités sociales » <sup>2</sup> il ajoute aussi les résultats de l'évaluation ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, sur sa rémunération et sa carrière future.

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

### **Hypothèse :**

Le personnel perçoit positivement l'impact de l'évaluation de ses compétences sur la gestion de sa carrière.

---

<sup>2</sup> Claude levy-leboyer, Evaluation du personnel quels objectifs ? quelles méthodes ? édition d'organisation, Paris, 2003, p.05.

### **Cadre théorique et méthodologique de l'étude :**

Dans ce travail nous avons suivi la démarche méthodologique suivante :

D'abord la recherche bibliographique et documentaire sur les différents aspects théorique de l'évaluation du personnel et de la gestion des carrières, en suite, la collecte d'une base de données relatives au thème auprès de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Pour mieux cerner notre problématique et afin de vérifier sur le terrain notre hypothèse avancée, nous avons jugé nécessaire d'élaborer un questionnaire que nous avons administré aux salariés de l'EPB pour avoir leur perception sur la mise en place d'une pratique d'évaluation. L'analyse des résultats et le traitement des données sont exposés dans le dernier chapitre.

Nous avons donc choisis une entreprise d'envergure nationale qui est l'Entreprise Portuaire de Bejaia où on se penchera sur l'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

### **Subdivision de travail :**

Notre travail contient trois (03) chapitres :

#### **Chapitre 01 :**

S'étend sur des généralités de l'évaluation du personnel (définitions, caractéristiques, objectifs, méthodes, difficultés de l'évaluation).

#### **Chapitre 02 :**

Est consacré pour la gestion des carrières et la relation avec l'évaluation du personnel.

#### **Chapitre 03 :**

Nous allons voir les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), et les résultats de l'enquête réalisée auprès de l'EPB.

**CHAPITRE 01**

**Les fondements  
théoriques de l'évaluation  
du personnel**

**Introduction :**

L'évaluation de nos jours est un outil de gestion dont l'objectif est d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi des activités et les changements que le monde du travail à apporter ont imposé au dirigeants des entreprises la nécessité d'adapter une évaluation des performances de leur personnel qui servira au développement de leur entreprise.

Dans ce chapitre nous allons aborder les concepts de l'évaluation, les acteurs, les objectifs et les méthodes de l'évaluation, afin de montrer son importance et ses répercussions sur la performance de l'entreprise.

**01: Définition de l'évaluation**

Avant de donner les définitions de l'évaluation selon les différents auteurs, nous avons jugé utile de commencer d'abord par définir le concept évaluation.

Dans le langage courant, évaluer peut signifier : juger, estimer, apprécier, mesurer ou peser.

*« L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tout objet à partir d'information qualitative, quantitative de critère précis en vue d'une prise de décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements »<sup>3</sup>.*

Selon Faycel BENCHEMAM et Géraldine GALINDO

*« Processus par lequel on arrive à jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel future d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail »<sup>4</sup>.*

---

<sup>3</sup> Renald le genre, « Dictionnaire actuel de l'éducation, rubrique évaluation », GUERION/ESK, Paris, 1993, P19

<sup>4</sup> F.benchemam, g-galindo, Gestion des ressources Humaines, 4<sup>e</sup> édition, édition l'extenso, Paris, 2013, P62.

Selon CHLOE GUILLOT- SOULEZ

« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sur différentes formes :

- ❖ Par une notation ;
- ❖ Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.
- ❖ Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien »<sup>5</sup>.

## **02 : La place de l'évaluation du personnel dans le management et dans la G.R.H :**

### **2-1 – L'évaluation du personnel est une fonction clé du management**

L'évaluation du personnel est une étape importante dans la vie de tout salarié quand elle existe. C'est pour le collaborateur l'occasion de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution à court ou moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour discuter avec eux.<sup>6</sup>

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

L'évaluation du personnel est un enjeu important et constitue parmi tant d'autres un élément pivot de la bonne notoriété et de la réussite d'une entreprise, cette dernière doit se munir d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, qui consiste à un ensemble des mesures et d'activités lui permettant de disposer des ressources humaines correspondante à ses besoins en qualité et en quantité ainsi que les processus de développement des compétences et d'évaluation<sup>7</sup>.

Pour le service des ressources humaines, l'évaluation du personnel permet :

- ❖ De cibler et de proposer des formations qui correspondent à chaque profil.
- ❖ D'identifier et de récompenser les talents au sein de l'entreprise.
- ❖ De repérer et de traiter les demandes de mobilité
- ❖ De mettre en place des plans de formations et des plans de carrières adaptés.
- ❖ D'interagir<sup>7</sup> avec les collaborateurs de l'entreprise.

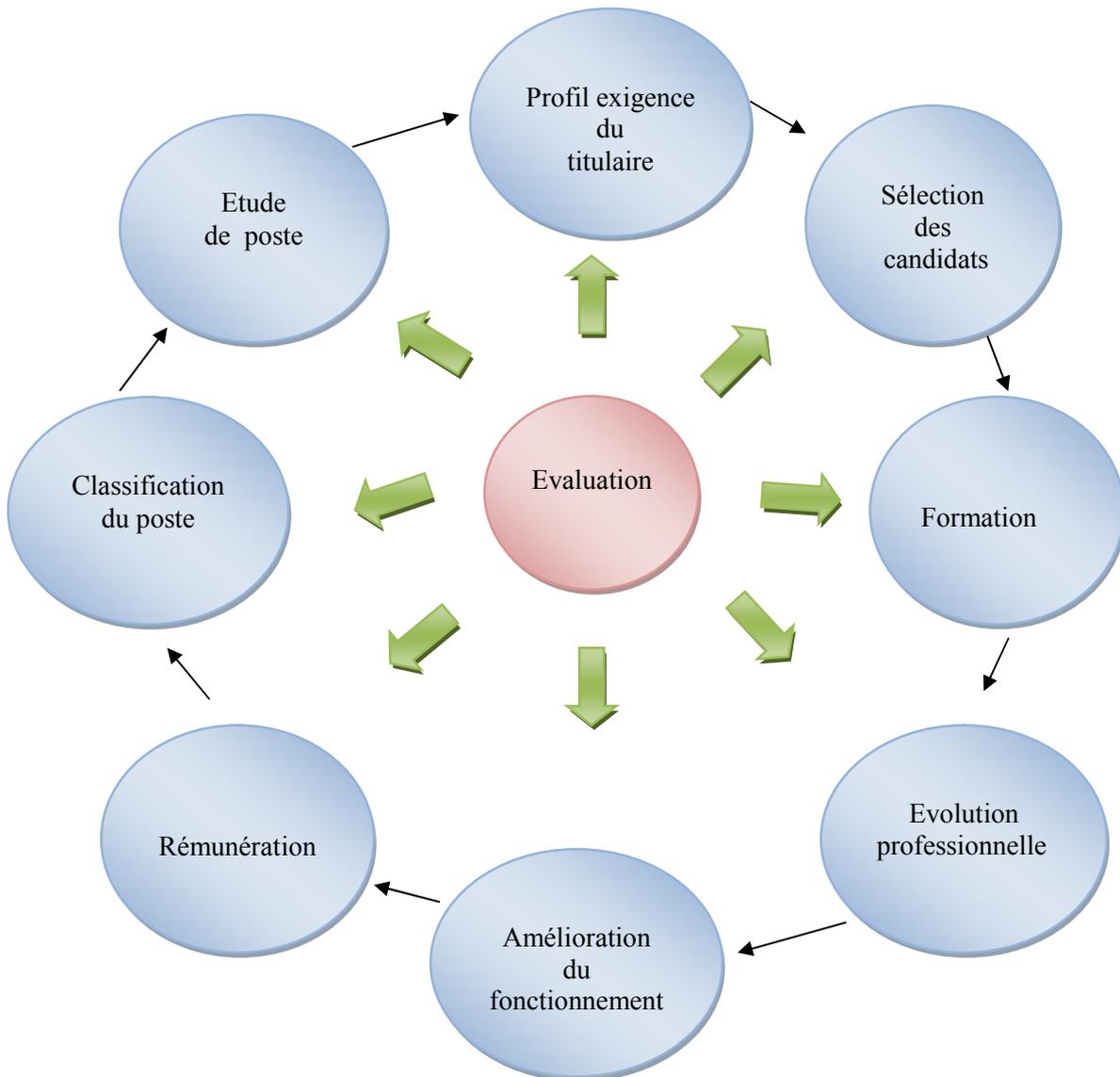
---

<sup>5</sup> Chloe guillot-soulez, la Gestion des ressources Humaines, 12<sup>e</sup> édition Gualino l'extenso, Paris, 2019-2020, p.65.

<sup>6</sup> Sylvie GUERRERO, les Outils des RH, 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, paris, 2004, 2009, p.115.

<sup>7</sup> <https://www.openlu.org/wp/content/uploads/2022/10/2-Analyse-de-IE%20CC%81valuation-du-personnel-pour-la-reussite-d-une-entreprise>, consulté le 02 juillet 2023.

**Figure N° 01 : Les visées de l'évaluation**



**Source :** Cadin L. et al.(2007), Gestion des ressources humaines, Dunod.

---

L'évaluation est source d'enjeux aussi bien pour l'entreprise, car à l'influence les décisions RH, que pour les salariés, par les attentes qu'elle suscite. Les enjeux de l'évaluation sont ainsi multiples comme le montre le schéma ci-dessus.

L'évaluation apparaît comme une pratique aux répercussions, elle :

- Est un moyen d'évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché ;
- Permet d'analyser les points forts et les points faibles de l'individu et d'envisager des corrections pour améliorer sa performance ;
- Permet de proposer une mobilité géographique (mutation géographique nationale ou internationale) ou professionnelle (promotion, mutation, réorientation, séparation...);
- Sert de base à la modification de la rémunération (augmentation de salaire, prime, attribution d'un véhicule de fonction...);
- Permet d'envisager les besoins en formation et de proposer un plan de formation ;
- Permet d'améliorer les relations de travail en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchique et leurs collaborateurs<sup>8</sup>.

### **03 : Les acteurs de l'évaluation du personnel (qui participe à l'évaluation ?)**

De multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation à savoir :

#### **a – La direction générale ou la direction des ressources humaines (Evaluation par hiérarchie) :**

La mise en place d'un système d'évaluation se fait par la volonté de l'entreprise à mettre l'homme au centre de sa préoccupations, qui nécessite d'afficher une intention et des enjeux clairement défini pour réussir son évaluation.

elle est la plus fréquente dans les entreprises, dans 90% des cas. C'est le supérieur hiérarchique direct qui procède à l'évaluation des performances de son salarié, en général à travers un entretien. Il est peut être secondé par la direction des ressources humaines (DRH).

---

<sup>8</sup> Chloé guillot-soulez, la gestion des ressources humaine , 12<sup>ème</sup> édition, édition gualino lextenso, paris,2019,p.66-67.

**b – L'évaluation par le salarié :**

En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation.

**c – L'évaluation par le collaborateur ou le manager :**

C'est une approche plus complète d'évaluation qui consiste à demander aux collègues, aux collaborateurs ou aux autres éléments d'évaluer les personnes sur la base de critères bien définis. C'est une manière de mettre en contact le personnel de l'entreprise et permettre à chacun de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités et son style de management.

**04 : l'utilité et les objectifs de l'évaluation du personnel****4-1 L'utilité 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 le cas échéant aux offres de formation.<sup>9</sup>

**a- L'utilité pour l'évalué :**

L'évaluation du personnel permet de générer de la motivation, un salarié motivé prend des initiatives, et un salarié qui prend des initiatives se motive d'avantage. Il y a donc une spirale de la motivation.

L'évaluation permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et ses performances pour ainsi se fixer des objectifs à atteindre.

**b- L'utilité pour l'évaluateur :**

L'évaluation est un moment d'échange permettant de réaliser une analyse de la pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer des objectifs et des orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des

---

<sup>9</sup> Youssef alouane, gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer stiftung, 1997, p.107-112

collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser des plans de formation à prévoir.

L'évaluation est donc le moyen efficace pour déceler les anomalies, les incompétences et les soucis majeurs au sein de l'entreprise.

#### **b- L'utilité pour l'entreprise :**

L'évaluation est le facteur déterminant le développement de l'entreprise, en effet grâce à l'évaluation du personnel, le manager parvient à prendre conscience des problèmes que rencontre l'entreprise, ainsi la GRH établit des plans et des programmes de formation.

#### **4-2 Les objectifs de l'évaluation du personnel :**

Selon Jean-Marie PERETTI : Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution.

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- ❖ Améliorer la gestion du potentiel humain.
  - ❖ Améliorer la communication entre le personnel.
  - ❖ Mobiliser l'attention d'encadrement.
  - ❖ Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion.
  - ❖ Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, Les méthodes de travail et la personnalité.
- ❖ De créer un climat de travail favorable.<sup>10</sup>

L'évaluation du personnel présente de multiples objectifs pour l'entreprise, pour les salariés, et pour la hiérarchie qui sont comme suit :

---

<sup>10</sup> Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 21eme édition, vuibert, paris, 2016, p.79-80.

---

### a- Pour l'entreprise

Selon CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG (2012) , on peut énumérer les objectifs de l'évaluation pour l'entreprise comme suit<sup>11</sup> :

- ❖ Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
  - ❖ Définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'actions, faire adopter une stratégie.
  - ❖ Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution.
  - ❖ Faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle des compétences).
  - ❖ Faire évoluer les collaborateurs (gestion prévisionnelle des compétences).
  - ❖ Renforcer l'adhésion, développer les motivations.
  - ❖ Faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.
  - ❖ Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives.
  - ❖ Instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
  - ❖ Développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme.
  - ❖ Créer, enrichir un dialogue qui porte des faits et débouche sur l'action.
- Selon pierre Caspar, 1990.L'évaluation sert à :
- Réaliser un bilan format des activités accomplies et des résultats obtenus sur unepériode donnée.
  - Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les individus en termes de compétences, de performances et de potentiel.
  - Développer la clarté des relations interpersonnelles et transparence de la firme<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong. Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2012, p.420.

<sup>12</sup> pierre Caspar, jean –Guy millet, Apprécier et valoriser les hommes, 2<sup>ème</sup> édition, édition liaisons, paris, 1990, p89.90

**b- Pour les salariés :**

Selon CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG (2012) , l'évaluation sert à <sup>13</sup> :

- ❖ Discuter de l'évolution de carrière des salariés dans l'entreprise.
- ❖ Fixer de nouveaux objectifs précis pour le poste occupé par le salarié.
- ❖ Faire connaître les attentes des salariés en matière de formation.
- ❖ Avoir un bilan précis sur les forces et faiblesse des salariés.
- ❖ Connaître le jugement porté sur le salarié par la hiérarchie.
- ❖ Aborder ce qui gêne au quotidien dans le travail.
- ❖ Evoquer ce qui gêne dans la manière dont le manager travaille avec le salarié.
- ❖ Renégocier le salaire, les avantages divers.
- ❖ Donner un opinion, et une réflexion sur l'entreprise.

**c- Pour la hiérarchie :**

Pour la hiérarchie on peut énumérer les objectifs de l'évaluation comme suit<sup>14</sup> :

- ❖ Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux ; pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évolution) ;
- ❖ Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus de jugement occulte) ;
- ❖ Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- ❖ Favoriser la communication (dialogue supérieur-subordonné) ;
- ❖ Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaire (liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;
- ❖ Fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits) ;
- ❖ Autre objectifs : améliorer la productivité rationaliser les décisions du gestion du personnel, valoriser les hommes.

**❖ Autres objectifs :**

Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,

<sup>13</sup> Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong. Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2012.p.421.

<sup>14</sup> Idem, p.419.

- 
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.
  - Evaluer les activités et les compétences mise en œuvre,
  - Apprécier l'atteinte des objectifs,
  - Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
  - Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
  - Mesurer l'efficacité et l'efficience des actions menées,
  - Evoluer qualitativement et quantitativement,
  - Faire face à la concurrence,
  - Adapter sa politique aux évolutions,
  - Prendre les bonnes décisions.

## **05 : Les méthodes et les caractéristiques de l'évaluation du personnel**

### **5-1 Les méthodes de l'évaluation du personnel :**

#### **a- L'évaluation annuelle :**

C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises, elle concerne l'ensemble du personnel, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant.

Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »<sup>15</sup>.

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel. La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet :

- ❖ de faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre.
- ❖ de fixer de nouveaux objectifs ou le plan d'action.
- ❖ de mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs.
- ❖ de connaître des sources de motivation ou de mécontentement.
- ❖ d'identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion.
- ❖ de mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

---

<sup>15</sup> chloe guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2008,p.22.

---

Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel constitue un moment privilégié pour Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet de prendre du recul pour analyser l'activité. Cet entretien porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à déterminer ensemble :

- Ce qu'ambitionnent les collaborateurs (le souhaitable)
- Ce que les collaborateurs sont en mesure d'améliorer dans le futur (le faisable).

### **b. L'entretien individuel :**

« Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir»<sup>16</sup>.

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandue dans la plupart des entreprises quelle que soient leur taille ou leur secteur, et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise. Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- ✓ Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...),
- ✓ Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
- ✓ Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.
- ✓ L'entretien s'effectue une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

### **c. L'entretien collectif :**

GUILLOT - SOULEZ dit de cette méthode qu' « Il s'agit d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel »<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2008, p.22

<sup>17</sup> idem. P.22.

---

Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare, mais se développe. Elle aide à faire

le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet. C'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût et le temps important que cela nécessite, sa mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

#### **d- La méthode du 360° :**

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 à 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 »<sup>18</sup>.

Pour Guillot-Soulez

*«Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel »*<sup>19</sup>.

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

---

<sup>18</sup> Chloe guillot-soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2008, p.22.

<sup>19</sup> Chloe guillot-soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2019, p.72.

---

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° feed back dans le développement du personnel,
- ❖ Elaborer un questionnaire,
- ❖ Réaliser les évaluations,
- ❖ Traiter les questionnaires,
- ❖ Suivi et mise en place de plan de progrès.

#### **e- L'auto-évaluation du personnel :**

Méthode peut utilisée, mais très bénéfique pour l'entreprise comme pour le personnel, cette méthode consiste à ce que chaque salarié fasse le point sur sa situation pour déterminer son efficacité que ce soit à travers le rendement ou la qualité du travail effectué. L'auto évaluation est souvent mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens<sup>20</sup>.

#### **f. L'assessment Center :**

Ou littéralement Centres d'évaluations, se sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise. L'assessment Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »<sup>21</sup>.

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.

---

<sup>20</sup> Chloe guillot-soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2008, p.22-28.

<sup>21</sup> Chloe guillot-soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2019, p.75.

**5-2- Les caractéristiques de l'évaluation du personnel:**

Pour être efficace et remplir sa fonction d'une façon satisfaisante, un processus d'évaluation doit présenter différentes qualités :

**a- La validité :**

L'indice de validité est une corrélation. Il existe 3 types de validité ; la validité de contenu qui pose la question de savoir si le contenu de la méthode d'évaluation est bien représentatif du contenu du domaine que cette méthode est censée mesurer ; la validité de critère qui va regarder la relation avec un critère mesurant déjà bien le construit et qui va légitimer la valeur même de l'outil, elle va vérifier que l'outil élaboré mesure réellement le phénomène qu'il est supposé mesurer ; la validité de concept qui va mesurer le bon construit théorique et qui évalue si le test permet de prédire le ou les traits de caractère en situation.

**b-La fidélité :**

La fidélité est obtenue lorsqu'une procédure appliquée deux fois aux mêmes sujets donne des résultats pratiquement équivalents. Il existe quatre méthodes pour évaluer la fidélité d'un test, la méthode de stabilité temporelle, la méthode des formes parallèles sans délai méthode des formes parallèles avec délai et méthode de la consistance interne.

**c- La fiabilité :**

La fiabilité garantit des résultats cohérents. Appliquée à une vérification de compétence, cela signifie que deux rendements identiques devraient recevoir la même note. Les facteurs humains peuvent avoir une incidence significative sur la fiabilité. Parmi ces facteurs citons :

- **la fatigue** : manque de sommeil ou de repos avant la vérification de compétence ;
- **les émotions** : problèmes professionnels ou personnels;
- **la santé** : rhume, grippe, etc..
- **le moment de la journée** : très tôt le matin ou tard dans la journée;
- **les distractions** : le bruit, les interruptions, etc..

**d- La sensibilité :**

La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à classer, à faire un diagnostic différentiel. Un test n'est pas sensible si 99% des personnes donnent la même bonne réponse à la même question. Il ne permet pas de classer et de différencier.

**e- L'acceptabilité :**

« L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans les cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne, d'évaluation concrète. Elle est fiable quand l'évaluation n'est pas transparente,

Le contexte mal connu, il existe des zones de flou quant à l'outil, aux objectifs visés par la démarche ».

**f- Le coût :**

Toute procédure d'évaluation, entraîne systématiquement un cout de l'opération. Quel est alors le gain à espérer de cette démarche ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?

**06 : Processus de mise en place d'un système d'évaluation****6-1 La mise en place d'un système d'évaluation du personnel :**

L'implantation d'un système d'évaluation doit se faire d'une manière progressive<sup>22</sup>.

C'est une démarche successive de huit (08) étapes, elle doit se baser sur une concertation interne entre les différents acteurs concernés<sup>23</sup>.

**6-1-1 Diagnostiquer l'entreprise :**

Cette première étape consiste à faire une analyse critique de la situation existante, en utilisant un autodiagnostic pour identifier les forces et les faiblesses du système d'évaluation de l'entreprise.

Le diagnostic doit inclure cinq conditions primordiales qui sont :

- Une D.G impliquée et des critères alignés avec la stratégie ;
- Une qualité managériale basée sur des relations de confiance ;
- Une formation des managers aux entretiens annuels et professionnels ;
- Un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncé au début de période ;
- Des liens clairs entre l'évaluation réalisée par les managers et les répercussions enternes de G.R.H.

<sup>22</sup> Martory bernard et al « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 6ème édition DUNOD, Paris, 2005, P 76.

<sup>23</sup> Cohen-haegel annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition DUNOD, paris, 2010, p.227.

**6-1-2 La direction générale définit les objectifs du système :**

Dans cette étape, la direction générale doit :

- Définir le type d'évaluation et les critères à retenir ;
- Fixer les objectifs des entretiens et de l'appréciation ;
- Définir le plan d'élaboration du projet, et le mode de concertation ;
- Rechercher l'adhésion de l'encadrement ;
- Informer les instances représentatives.

A ce niveau, la D.G fixe les grandes orientations en termes d'objectifs, de contributions et de compétences collectives.

**6-1-3 Informer largement avant de passer à la construction :**

La première apparition d'un système d'appréciation dans une entreprise entraîne invariablement une majorité de réactions négatives (au mieux indifférentes). Cependant l'information dès lors de la mise en place d'un système d'appréciation constitue un élément indispensable afin de contribuer à son acceptation et à sa conception<sup>24</sup>.

Ainsi pour assurer l'adhésion des managers, une communication large doit être établie afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs sur les apports de la démarche d'appréciation, et d'éviter tout malentendu avant de passer à la construction du dispositif.

**6-1-4 Construire le système :**

Pour effectuer cette étape, un ou plusieurs groupes de travail peuvent être constitués afin de mettre en place le système, d'établir les procédures et les documents du support.

Le résultat de ce travail doit être transmis à la D.G pour validation, et aux représentants du personnel, pour information.

**6-1-5 Informer et former sur les enjeux et expliquer le dispositif et l'utilisation des supports :**

Parallèlement à l'information du personnel, l'autre action principale, lors de la mise en place d'un système d'appréciation, est la formation des futurs évaluateurs à ce nouvel exercice<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Martory bernard et al. Op. Cit, P 77.

<sup>25</sup> Idem.

Cette étape consiste à informer et former les salariés sur les outils, et leur permet de comprendre les enjeux du dispositif et les modalités de sa mise en œuvre. Elle permet également de préparer leur bilan de l'année et de s'approprier les supports et les étapes des entretiens.

Quant aux managers, ils doivent être formés sur la conduite des entretiens en prenant en compte la dimension technique de l'entretien, la dimension managériale et la dimension R.H.

#### **6-1-6 Mener une opération « test » avant de déployer le système :**

Avant de déployer le système, on procède à un démarrage progressif par des entretiens avec les cadres, puis les collaborateurs ou tout un service, et enfin la généralisation à toute l'entreprise.

La mise en place progressive permettra de détecter les écarts et de procéder aux ajustements nécessaires.

Dans le cas d'un climat interne et d'un accueil réservé au projet qui soit favorable, on peut aussi procéder à une mise en place généralisée immédiate.

#### **6-1-7 Exploiter les supports d'entretien et donner suite aux conclusions de l'entretien :**

C'est la pierre angulaire de la démarche de mise en place du système d'appréciation, mais qui est malheureusement souvent négligée par manque de temps.

Plusieurs entreprises ne donnent pas de suites aux conclusions de l'entretien, ce qui peut engendrer la démotivation, la frustration.

#### **6-1-8 Le maintien du système en vie :**

Le dispositif d'appréciation doit être évalué chaque année pour relever les points positifs et aussi pour qu'il soit critiqué sur ses défauts, afin de revoir les améliorations possibles pour permettre de conserver la cohérence du système avec la stratégie de l'entreprise.

Les critères doivent être revus régulièrement pour prendre en compte les changements de stratégies ou les évolutions du contexte de l'entreprise<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Cohen-haegelannick.Op.Cit,P.237

---

C'est-à-dire que le système doit être fréquemment mis à jour pour s'aligner avec les nouveaux objectifs fixés annuellement qui sont en variation continue.

Le DRH doit évaluer chaque année le processus d'évaluation afin de lui permettre de conserver sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise et avec les autres pratiques RH<sup>27</sup>.

## **6-2 Les difficultés de l'évaluation :**

L'évaluation du personnel est une pratique difficile qui présente de nombreuses difficultés et engendrent donc de nombreuses insatisfactions.

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

On peut citer les trois sources principales de difficultés liées à la pratique d'évaluation qui sont : les difficultés qui relèvent des acteurs concernés par la démarche, les difficultés liées aux outils d'évaluation et celles qui découlent de la cohérence du processus mis en œuvre<sup>28</sup>.

### **6-2-1 Les difficultés liées aux acteurs :**

La mauvaise implication des managers peut constituer la première difficulté de l'appréciation, ces derniers peuvent considérer la démarche comme une perte de temps du fait de leur mauvaise information concernant le dispositif, la mauvaise information peut se traduire par le non adhésion des collaborateurs concernés par l'acte de l'évaluation.

Certains managers y voient l'évaluation comme une perte de pouvoir sur leurs subordonnés, c'est-à-dire qu'ils seront amenés à rendre des compte et de se justifier concernant les notes attribués aux collaborateurs lors de l'évaluation.

La mauvaise ou l'absence de formation des managers aux pratiques de l'évaluation peut nuire à la validité des résultats de l'appréciation, c'est-à-dire que les managers- évaluateurs sont mal formés concernant la compréhension des objectifs poursuivis par l'évaluation et aussi par rapport à la maîtrise des outils utilisés lors de l'acte d'évaluation.

Les difficultés peuvent aussi venir de la part des salariés, ces difficultés peuvent se manifester par la réticence des salariés évalués, c'est-à-dire que les salariés ne vont pas

---

<sup>27</sup> marbot éléonore et Al, « Fonctions RH, métiers et outils des ressources humaines », édition PEARSON Education, Paris, 2007, P. 136

<sup>28</sup> compy eric et Al, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON Education, Paris, 2008, P. 99-100

---

considérer l'acte de l'évaluation comme un moment d'échange et de dialogue avec son supérieur hiérarchique mais vont considérer l'évaluation comme le moment où un jugement va être émis concernant son comportement, personnalité...etc.

Les salariés peuvent aussi mal percevoir l'articulation entre la procédure d'évaluation et les retombées sur les différentes composantes de la fonction ressource humaine, c'est-à-dire que les salariés voient mal la relation entre l'appréciation et les retombées en terme de rémunération, formation, avancement de carrière...etc.

Des désaccords entre le manager évaluateur et le salarié évalué peuvent se manifester en termes d'objectifs fixés et les critères d'évaluation qui peuvent ensuite se traduire en un conflit organisationnel, ce qui peut nuire à l'image de l'entreprise.

La réussite de l'acte d'évaluation dépendra de la relation existante entre managers et salariés.

### **6-2-2 Les difficultés liées aux outils :**

Concernant les outils de l'évaluation, qui sont souvent imparfaits voire inadaptés au but de la démarche d'appréciation, cette difficulté renvoie à la mauvaise conception du support d'évaluation. Les techniques utilisés lors de cet acte ne peuvent pas tenir compte de plusieurs objectifs (évaluer les compétences, le potentiel, le résultat...etc.).

L'entretien, comme il est la méthode utilisée le plus souvent dans les organisations concernant l'atteinte des objectifs peut s'avérer non conforme pour évaluer le potentiel d'un salarié.

Le manager-évaluateur doit choisir une méthode qui pourra l'aider à bien apprécier ses collaborateurs du fait que chaque outils présente des limites et des biais, alors pour cela la méthode choisie par le manager doit être maîtrisée par ce dernier afin de réduire les effets.

### **6-2-3 Les difficultés liées à la cohérence du processus :**

La cohérence du processus d'évaluation est l'une des principales sources de difficultés. Cette difficulté réside dans le fait que le processus d'appréciation ne peut pas poursuivre plusieurs objectifs à la fois, parce qu'il se révèle en général contradictoires sur le contenu de l'évaluation.

La réussite de la mise en place d'une procédure d'évaluation ne garantit pas systématiquement sa survie à moyen/ long terme. C'est-à-dire que dans le cas où l'entreprise change sa politique stratégique, les critères d'évaluation vont perdre une partie ou la totalité de leur pertinence par rapport à la nouvelle stratégie mise sur pied par l'entreprise.

Dans le cas où la stratégie de l'entreprise ne change pas, la direction doit réviser les critères d'évaluation en continue afin que les salariés négligent les comportements qui ne sont pas jugés lors de l'évaluation. C'est-à-dire que les salariés ont tendance à favoriser les critères

d'évaluation choisis et de négliger les critères d'évaluation non choisis, car les salariés ont tendance à prendre au sérieux les critères d'évaluation choisis et le reste des critères ne comptent pas pour eux du fait qu'ils ne seront pas jugés sur la base de ces critères.

### **6-3 Les conditions de réussite d'un système d'appréciation dans l'entreprise :**

La mise en place d'un système d'évaluation est plus facile que de le faire vivre et évoluer. Le rôle de la DRH est de le faire intégrer et accepter au sein de l'organisation comme un critère de management, cette tâche n'est pas évidente car le système d'évaluation est souvent critiqué ainsi il est très souvent perçu par les managers comme une perte de temps et un surplus de travail à effectuer. Afin de lui permettre sa survie.

Compte tenu de la complexité de sa mise en œuvre, la démarche d'évaluation suppose, pour être bien menée à bien, le respect d'un certain nombre de précautions, à savoir la définition des objectifs prioritaires de l'évaluation, la description des postes, préparer et former les évaluateurs et d'anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements<sup>29</sup>.

Le système d'évaluation doit obligatoirement être relié aux autres processus RH. Pour cela, il doit respecter cinq conditions qui sont instruite comme suit<sup>30</sup> :

- Une direction générale impliquée et des critères d'évaluations alignés avec la stratégie de l'entreprise ;
- Une méthode de management basée sur des relations de confiance ;
- Une formation des managers à l'entretien annuel et professionnel ;
- Un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncés en début de période ;
- Des liens clairs entre l'appréciation réalisée par les managers et les répercussions enternes de G.R.H.
- **6-3-1 Une direction générale impliquée et des critères d'évaluations alignés avec la stratégie de l'entreprise :**
- La D.G doit préciser les orientations envisagées envers l'évaluation. En étant convaincu et impliquée dans la mise en place du dispositif ou de sa mise à jour, tout en précisant ce qu'elle souhaite valoriser, apprécier et mettre en avant comme les compétences, la performance...etc.

<sup>29</sup> compoy eric et al, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON Education, Paris, 2008, P. 101.

<sup>30</sup> Cohen-haegelannick, Op.Cit,P.223

- 
- La D.R.H peut donc construire un support d'appréciation en cohérence avec les orientations et exigences de la D.G, qui doivent prendre en compte les grands axes stratégiques de l'entreprise.

### **6-3- 2 Une méthode de management basée sur des relations de confiance :**

L'appréciation est prévue comme un moyen de management qui permet une gestion équitable des ressources humaines. Les managers doivent donc gérer leurs équipes d'une manière professionnelle, ce qui leur permet de ne pas craindre les entretiens qui s'inscrivent dans la simple continuité de leur mission de management. Dans le cas contraire, les entretiens d'appréciation révéleront des conflits considérables suite à l'existence des problèmes entre le manager et ses collaborateurs.

### **6-3-3 Une formation des managers à l'entretien annuel et professionnel :**

La formation des managers à l'entretien est une condition indispensable à la réussite du dispositif. Les managers doivent être formés sur la manière de mener les entretiens et la maîtrise de la communication, et en même temps, de connaître les grands axes de la politique

R.H de l'entreprise et de savoir expliquer les liens existants entre l'appréciation des collaborateurs et les autres politiques RH comme (les rémunérations, les formations, et les mobilités...etc.).

Ainsi l'information et la formation des collaborateurs semblent nécessaires afin de faciliter l'intégration du système.

### **6-3-4 Un « contrat » et des règles du jeu clairement annoncés en début de période :**

Un contrat et des règles du jeu claires doivent être définis en début de périodes, entre les salariés et leur manager. Et cela, pour éviter tout malentendu ou l'inacceptation de la procédure par les acteurs concernés. Ces règles du jeu se traduisent par :

- Les objectifs qui doivent également être précis ;
- La mission ;
- Les domaines de contribution ;
- Les actions et les tâches ;
- Les compétences requises (afin d'accomplir et répondre aux exigences des tâches ou des missions définies).

Le collaborateur doit comprendre l'articulation entre les différentes règles du jeu. Car cela, va lui permettre d'avoir une certaine autonomie et de donner un sens à son travail.

**6-4 Les avantages et les inconvénients de l'évaluation :**

Selon Chloé Guillot-Soulez

*« L'évaluation présente à la fois des avantages et des inconvénients, en effet parlant des avantages, elle dit que l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée. L'évaluation est une démarche qui permet de détecter les compétences des salariés, elle favorise la motivation en offrant aux salariés des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Enfin l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formations, mobilités, rémunérations...) »<sup>31</sup>.*

Comme inconvénients observés à la pratique de l'évaluation, l'auteur affirme que l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ; la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels. Elle dit aussi que les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des réponses tranchées positivement ou négativement, et que l'évaluation est source de stress.

**Conclusion :**

Le capital humain est une variable essentielle et stratégique pour l'entreprise, il est valorisable et mobilisable à travers tous les processus de l'organisation pour l'obtention des résultats performants.

Son évaluation est au cœur de l'actualité économique et sociale depuis de nombreuses années, et la réussite de l'entreprise dépend donc de la créativité et de la contribution de chacun, qu'il soit responsable, cadre ou simple ouvrier. C'est pourquoi, il est nécessaire d'adopter un système d'évaluation qui définit la norme de performances, évaluer les compétences et fournir un bilan sur leurs parcours professionnel.

---

<sup>31</sup> Chloé guillot-soulez, Op.Cit, p.122.

## **CHAPITRE 02**

# **La Gestion des carrières et sa relation avec l'évaluation du personnel**

**Introduction :**

Pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies efficaces. Avant tout, elle doit gérer et motiver son capital humain. Des démarches prévisionnelles doivent alors être mise en place. D'abord un plan de formation dont les salariés peuvent bénéficier en matière d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences. Ensuite un plan de carrière, car chaque salarié a besoin d'avoir une visibilité de son future au sein de l'organisation. A cet effet, l'idée consisterait à impliquer et de motiver le personnel de manière efficace par le biais du développement des compétences.

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion de carrière représente un enjeu stratégique pour l'employeur. Sa mise en œuvre au sein de l'entreprise est essentielle. Il s'agit de répondre aux aspirations des salariés, tout en s'assurant d'avoir en interne les compétences nécessaires à la poursuite de l'activité sur le long terme.

La gestion de carrière consiste à organiser l'adaptation des salariés à la stratégie globale et aux besoins de l'entreprise, en prenant en compte leurs compétences professionnelles et leurs aspirations d'évolution. Il s'agit de favoriser la meilleure adéquation entre les besoins de carrières individuels et les besoins organisationnelles en ressources humaines.

Elaborer et mettre en place un plan de carrière (plan de développement professionnel) est indispensable pour chaque organisation, il s'agit de planifier les actions à mener concrètement (formation, évolution de poste, nouvelle responsabilité, mobilité, retraite...) pour développer les compétences des salariés en tenant compte de l'état des lieux réalisé concernant ses capacités, ces attentes et les besoins de l'entreprise.

**01 : Définition de la gestion carrière**

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

Etymologiquement, le mot carrière signifie « chemin pour les courses des chars »<sup>32</sup>. L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- ✓ Progression ;
- ✓ Avancement ;
- ✓ Promotion ;
- ✓ Développement.

---

<sup>32</sup> Jean-luc cerdin, Gérer les carrières, édition ems, 2000, p.25

Les sciences humaines et sociales proposent chacune leur définition en fonction de leur champ d'investigation. Nous reprenons les principales dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1** : Définition de la carrière selon différentes disciplines.

| <b>Disciplines</b>  | <b>Définitions</b>                      |
|---------------------|---|
| Science Economiques | Réponse aux forces du marché            |
| Science Politiques  | Représentation de l'intérêt personnel   |
| Sociologie          | Succession de rôles sociaux             |
| Anthropologie       | Changement de statut                    |
| Histoire            | Interaction personne-circonstances      |
| Géographie          | Réponse aux circonstances géographiques |
| Psychologie         | Vocation.                               |
| Gestion             | Succession d'emplois dans l'entreprise. |

**Source** : Jean-Luc CERDIN, Gérer les carrières, édition ems, 2000,p.25.

Pour CHLOE GUILLOT – SOULEZ (2019-2020)

« La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps.

La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise » Pour le même auteur

« La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (Dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (Dimension individuelle) ».

Pour Jean-Luc CERDIN (2000)

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »<sup>33</sup>.

Selon le même auteur ;

« La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés ( dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise ».<sup>34</sup>

## **02 : La place de la gestion des carrières au sein de la GRH**

### **2-1 Un système au cœur de la GRH :**

La gestion des carrières s'impose au cœur de la gestion des ressources humaines comme le souligne la figure ci-dessous<sup>35</sup> :

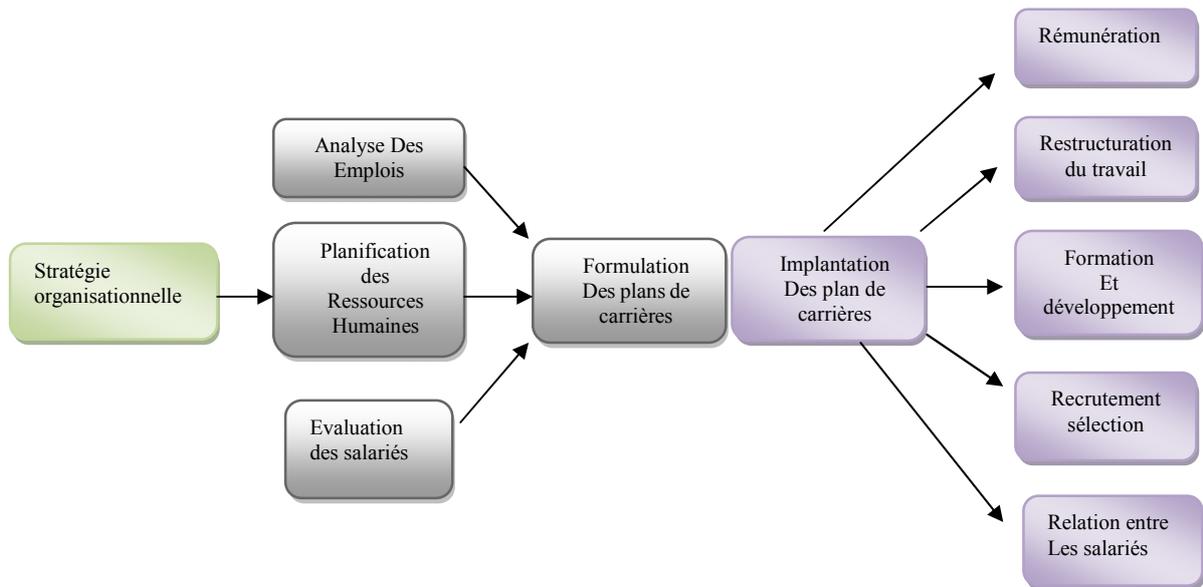
---

<sup>33</sup> Jean-luc cerdin, Gérer les carrières, édition ems, Paris, 2000, p.27.

<sup>34</sup> Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2019, p.50.

<sup>35</sup> Jean-luc cerdin, Gérer les carrières, édition ems, Paris, 2000, p.23.

Figure N° 02 : Au cœur de la GRH.



Source : Adapté de guérin et Wils, 1992, p.50

Pour l'organisation, la gestion des carrières est utile car elle contribue à la satisfaction de ses besoins en ressources humaines. La planification des ressources humaines, dans un souci de gestion prévisionnelle, est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines. La gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'analyse des emplois (contenu, exigences) et les systèmes d'évaluation des salariés (Rendement, potentiel) sont également des systèmes de gestion des ressources humaines vitaux pour le système de gestion des carrières puisque de telles informations sont essentielles au processus d'élaboration des plans de carrière<sup>36</sup>.

Pour résumer, le système de gestion des carrières est au cœur de la GRH car il favorise à la fois :

**a. L'approche consensuelle :**

Elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.

**b. L'approche intégrée :**

Elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines<sup>37</sup>.

**2-2 La relation entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :**

Comme la gestion des carrières est une partie intégrante de la GRH, elle est donc en interaction avec les autres activités de la gestion des ressources humaines comme l'analyse des postes, la planification des ressources humaines, le recrutement, la section, la rémunération, l'évaluation du rendement, le développement des compétences.

**a- Analyse des postes :**

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrières, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Cependant, l'établissement de gestion de carrière sur la base de l'analyse du poste comporte certains risques, en termes de limitation des descriptions d'emplois, ce qui peut être préjudiciable à l'avancement de carrières. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la

---

<sup>36</sup> Jean-Luc Cerdin, Gérer les carrières, Edition EMS, Paris, 2000, p.23

<sup>37</sup> Idem, p.24

prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir.

Il faudra donc donner plan d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés, de nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes.

**a- La planification des ressources humaines :**

La gestion des carrières est liée aux exigences de la planification des ressources humaines découlent des plans et des objectifs d'organisation de ses besoins dans le travail, à la fois qualitativement et quantitativement.

La GRH vise à développer les ressources (compétences, talents, et aptitudes, etc...). Suivre la vie professionnelle de tous ceux qui travaillent dans l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.

**c- Le recrutement :**

Lorsque l'organisation enregistre des postes vacants, elle donne la priorité aux employés qui sont déjà en service à son niveau. Le recours aux candidats à l'extérieur de l'organisation intervient lorsque les employés internes ne remplissent pas les conditions nécessaires à l'occupation de ces fonctions. Par ailleurs, certaines politiques ont été adoptées par des organisations en matière de promotions et de mobilité des salariés.

**d- La sélection :**

L'employeur doit aussi 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 mobilité.

**e - Rémunération :**

La rémunération est un concept plus global qui tient compte de tous les avantages liés à l'emploi. Dans le langage courant, le salaire et les primes sont utilisés pour fixer la contrepartie monétaire que le salarié reçoit en fonction d'un travail fourni ou effectué, ce qui constitue une rémunération directe.

**f- L'évaluation du rendement :**

L'évaluation du rendement peut 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. En résumé, l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.

**g- 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 susceptible d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités et leurs aptitudes, et de favoriser leurs progressions et l'atteinte de leurs objectifs.

**03 : Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :****3-1 Outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise :**

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permettent aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité<sup>38</sup>. Nous présentons ici ces principaux outils.

**a- Assessment centers**

Un assessment center n'est pas un lieu mais une méthode, où plutôt un ensemble de méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font sous observation. Les assessment centers mettent l'accent sur la mise en situation et l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer<sup>39</sup>.

Les trois principaux domaines d'application sont :

- ❖ Le recrutement ;
- ❖ Les promotions ;
- ❖ Les développements de carrière.

Les assessment centers incluent un feedback qui permet à la personne évaluée de s'approprier les résultats. Cette méthode offre à la personne « une restitution d'éléments d'observation factuels », source de progrès<sup>40</sup>.

**b- L'entretien annuel d'appréciation :**

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être

---

<sup>38</sup> Cadin, guerin, et Pigeyre, cité par Jean-luc cerdin, op.cit, p.171

<sup>39</sup> Emoult, cité par Jean-Luc Cerdin, op.cit, p.171

<sup>40</sup> Marsal, cité par Jean-Luc Cerdin, op.cit, p.172.

respectées <sup>41</sup>

❖ **Introduction** : Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.

❖ **Bilan de l'année par l'évalué** :

Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

❖ **Evaluation par le responsable** :

C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

❖ **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations** :

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

❖ **Aborder l'avenir** :

C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? que peut-il faire ?

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

**c- Evaluation à 360 degrés** :

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent<sup>42</sup>, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont :

❖ **La personne à évaluer** :

Le salarié s'auto-évalue. Cette approche est surtout utile si le salarié est honnête dans la réalisation de cet exercice. Les enjeux se concentrent alors sur le développement personnel et la formation nécessaire pour progresser.

❖ **Le supérieur hiérarchique direct** :

Cette évaluation se manifeste dans l'entretien annuel traditionnel. Nous avons mentionné ses principales caractéristiques dans la section précédente. Le supérieur direct, en tant que manager, a un rôle central dans le développement de ses subordonnés

❖ **Les pairs** :

---

<sup>41</sup> Teboul, cité par Jean-luc Cerdin, op.cit, p.172

<sup>42</sup> Marsal, cité par Jean-luc Cerdin, op.cit, p.174

Les objectifs de cette évaluation consistent en général à fournir un feedback et faciliter le développement des salariés<sup>43</sup>. Dans cette optique, ils présentent de très bonnes qualités comme son acceptabilité et son efficacité à réduire les erreurs (Par exemple, effet de halo ou générosité). Néanmoins, les évalués doivent être préparés à recevoir des feedbacks de leurs pairs. Cette évaluation est surtout mobilisée dans des situations de travail en groupe. Elle paraît plus discutable lorsque les pairs évaluent le salarié dans la perspective de l'obtention d'une augmentation ou d'une promotion.

❖ **Les subordonnés :**

Ils constituent la source la plus délicate en terme de légitimité puisque puisqu'ils inversent le processus classique. Néanmoins, ils occupent la meilleure position pour évaluer les qualités de manager de leur supérieur direct. Ils peuvent se prononcer notamment sur l'implication de leur manager dans la gestion des carrières de leurs collaborateurs.

❖ **Les clients internes :**

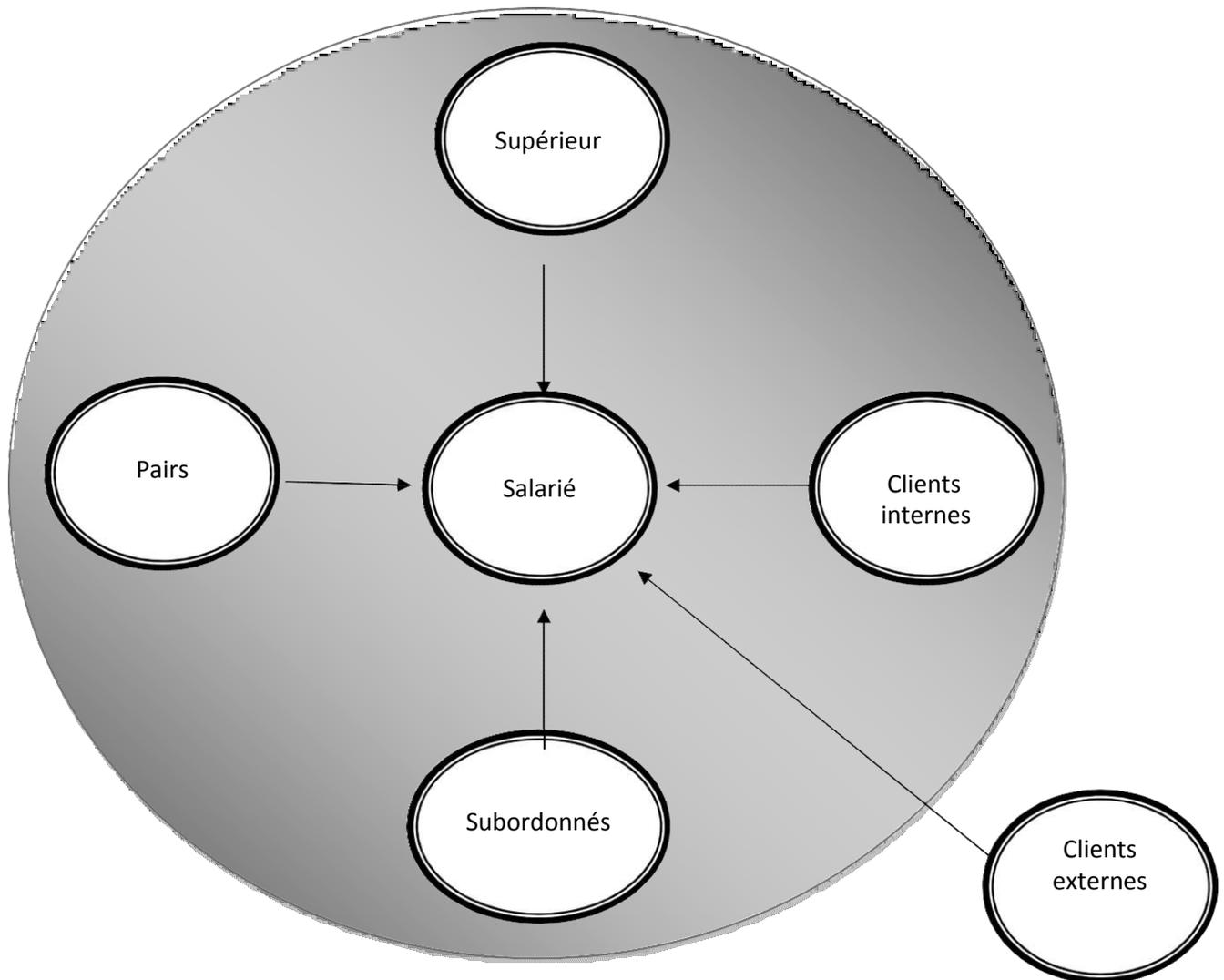
Le salarié travaille au contact d'autres personnes dans l'organisation auxquelles il apporte ses compétences pour répondre à leurs besoins. Cette source fournit au salarié un feedback utile, en particulier sur ses comportements.

Toutes ses sources peuvent être mobilisées pour identifier les forces et les besoins de progression des individus. Pour prendre des décisions en termes de carrière, un leader de l'évaluation peut centraliser les données issues des différentes sources et les mettre à la disposition de comités où sont prises les décisions, comme les comités de carrière.

---

<sup>43</sup> Druskat et Wolff, cité par Jean-luc Cerdin, op.cit, p.174.

Figure N° 03 : Evaluation à 360°



Source : Jean-Luc CERDIN, Gérer les carrières, Edition ems, 2000, p.176.

#### **d- Les comités de carrière :**

Ces comités réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchiques donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées.

Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Les comités de carrière sont souvent réservés aux cadres mais devraient inclure tous les salariés afin de prendre des décisions concernant leur mobilité éventuelle. Ils pourraient ainsi permettre la création d'une véritable base de données « mobilité » à partir de laquelle les personnes repérées comme mobiles pourraient être sollicitées.

Parmi la population cadre, les comités de carrière peuvent établir les listes de cadres à haut potentiel<sup>44</sup>, qui peuvent faire l'objet d'une revue particulière.

#### **e- La revue des potentiels :**

Des comités de carrière spécifiques sont réservés parfois aux hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que chacune des personnes passées en revue peut occuper, par exemple dans un horizon de cinq ans. Les décisions sont fondées notamment sur l'analyse des compétences des personnes exprimées, par exemple, dans le cadre d'un assessment center.

#### **f- La formation des potentiels :**

Puisque les hauts potentiels sont ces salariés qui constitueront les dirigeants de l'entreprise dans les années à venir, cette dernière accorde une attention particulière à leur développement. Une fois sélectionnée, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures. Pour optimiser leurs talents, elle dispose de plusieurs options :

❖ Les jeunes salariés, fraîchement recrutés et identifiés comme des hauts potentiels, peuvent suivre des programmes d'intégration qui les ouvrent aux différents métiers de l'entreprise. Ils « tournent » alors sur différents postes, en moyenne entre une et deux années. Le suivi de leur évolution se traduit parfois par la réalisation d'un rapport défendu devant des membres de la direction générale ;

---

<sup>44</sup> Bournois, cité par Jean-luc cerdin, op.cit, p.177

❖ Les salariés confirmés comme haut potentiel peuvent être retenus pour des programmes spécialisés de quelques semaines. Par exemple, ils travailleront sur des projets multiculturels, avec le double objectif de développer leurs compétences et leurs réseaux nécessaires à leurs futurs postes.

#### **g- L'organigramme prévisionnel :**

Grace aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés.

L'organigramme prévisionnel, aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis, concerne en effet les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il faut pouvoir réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. Ils permettent également des prévisions à plus long terme. Dans ce dernier cas, l'entreprise aura le temps de préparer les salariés. En général repérés comme des hauts potentiels, à ces postes. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

#### **h- Les comités métiers :**

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

#### **i- Les pépinières ou viviers :**

Ces systèmes s'adressent à de jeunes potentiels qui sont destinés à prendre des postes de direction. Il s'agit d'une gestion particulière du recrutement de jeunes diplômés. Leur première année dans l'entreprise est consacrée à la formation. Cela revient à un investissement lourd sur des personnes qui peuvent toujours partir pour la concurrence. Un risque existe également de développer une caste privilégiée par rapport au jeunes diplômés recrutés classiquement.

#### **j- l'observation des métiers :**

Cet outil contribue à la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle de construire des référentiels de compétences.

#### **k- Système de mentor :**

Des programmes formels de mentors peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés. Néanmoins, nous avons mentionné qu'ils ne sont pas toujours très efficaces. En termes d'avancement de carrière, les relations informelles qui s'instaurent entre un

mentor et son protégé semblent plus puissantes que les relations formelles imposées par la gestion des carrières. Plus largement, dans la logique du soutien à 360 degrés que nous avons développé, les autres sources comme les pairs ou le supérieur direct sont utiles.

### **1- Suivi des carrières :**

Des commissions composées de représentants du personnel et de la direction peuvent examiner l'application des pratiques affichées de la gestion des carrières dans l'entreprise. Elles sont l'occasion de vérifier si chacun des acteurs remplit bien son rôle, de la DRH, en passant par le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière.

La gestion des carrières comprend aussi des outils qui servent à accompagner les projets des salariés.

### **3-2 Outils d'accompagnement des projets des salariés :**

Les outils d'accompagnement des projets des salariés correspondent à leurs attentes d'assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, aussi bien interne qu'externe.

#### **a- Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière :**

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines. Ces entretiens peuvent revêtir différentes formes, notamment :

- ❖ L'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir ;
- ❖ L'entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié. Il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses des emplois.

#### **b- La bourse des emplois :**

Tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dans la bourse de l'emploi. Il s'agit souvent d'un descriptif détaillé du poste avec les indications nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

Un journal de mobilité interne constitue la forme la plus traditionnelle d'une bourse de l'emploi. Aujourd'hui, l'utilisation du réseau intranet s'impose de plus en plus. Intranet

contribue à responsabiliser les salariés en matière de mobilité. L'information peut devenir plus facilement accessible à tous.

Cet outil comporte cependant quelques inconvénients s'il est mal utilisé. En effet, la bourse de l'emploi n'empêche pas le risque de voir se développer un « marché noir » des postes disponibles. Le marché fonctionne essentiellement sur la base de relations dans la bourse de l'emploi ne semble pas contenir les opportunités. Cette situation se produit notamment quand :

- ❖ La bourse des emplois est réservée à des postes sans grand intérêt :
- ❖ La procédure de recrutement laisse le choix de faire figurer ou non le poste à pourvoir dans la bourse des emplois.

#### **c- Les cartes des métiers :**

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans l'entreprise. Ainsi ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles qu'elles matérialisent. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.

#### **d- Le bilan professionnel ou de compétences :**

Un bilan de compétence permet d'orienter, c'est-à-dire<sup>45</sup> :

- ❖ De définir les projets professionnels ;
- ❖ D'orienter les carrières et les suivre.

Le bilan de compétences donne aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ces capacités d'évolution professionnelle réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

Le bilan de compétence peut compléter l'entretien de carrière. Il peut être effectué à la demande du salarié dans le cadre des dispositions réglementaires. Ce bilan est alors confié à un organisme habilité.

Trop souvent, le bilan de compétences est associé à une situation de rupture avec l'entreprise. Il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

---

<sup>45</sup> Joras, cité par Jean-luc Cerdin, op.cit, p.181

**e- L'outplacement :**

L'anticipation ne permet pas toujours à l'entreprise de conserver l'ensemble de ses salariés.

Un des outils d'accompagnement du départ des personnes est l'outplacement.

Sur l'initiative de l'employeur et avec l'accord du salarié, l'outplacement aide le salarié à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise. L'outplacement est une démarche volontaire, à la fois<sup>46</sup> :

❖ **De l'entreprise :**

Elle montre ainsi qu'elle se préoccupe de tous ses salariés, ceux qui répondent à ses besoins et ceux dont elle a décidé de se séparer.

❖ **Du salarié qui part :**

Le collaborateur doit accepter le processus conduit, le plus souvent, par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à retrouver une situation professionnelle.

D'autres outils peuvent être mobilisés, comme les cellules de reconversion. Elles peuvent d'ailleurs être relayées par des mesures individualisées d'outplacement. Elles orientent les salariés vers d'autres métiers ou secteurs d'activité dans le cadre d'un plan social. Dans ce contexte, les recherches montrent que les restants ne doivent pas être négligés. Pour maintenir leur motivation et les aider à mieux se situer dans des organisations en restructuration, un, « inplacement » pourrait être proposé. Il consiste à mobiliser les outils mentionnés précédemment comme les bilans de compétences ou les évaluations à 360 degrés dont les résultats appartiennent exclusivement aux salariés.

Cependant, la gestion des carrières ne devrait pas se limiter aux périodes de licenciement ou de restructuration mais se déployer sur le long terme.

**f-Les formations :**

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences. Elles contribuent alors à leur employabilité, qu'elles soient ou non qualifiantes. Dans la perspective de la théorie du capital humain, les individus investissent sur leur propre capital dans le but d'avoir un retour sur investissement en termes de carrières.

**g-Le coaching :**

Terme à la mode, il désigne le fait d'être accompagné dans ses activités et dans ses réflexions professionnelles. Le coach est une sorte d'entraîneur qui peut encourager le changement. Le

---

<sup>46</sup> Boyer et Equilbey ,cité par Jean-Luc Cerdin, op.cit, p.182

coaching de performance permet d'être plus efficace dans son travail. Le coaching de croissance est plutôt centré sur l'être afin d'aider la personne à trouver le sens de son projet individuel<sup>47</sup>.

#### **h- Le conseil ou l'orientation de carrière :**

Rédiger un CV et une lettre de motivation constitue souvent un exercice délicat pour les personnes qui envisagent une mobilité. Le bilan de compétence contribue à mieux se connaître et à définir un projet professionnel porté par le CV. Il s'agit alors d'orienter la personne pour l'aider à progresser dans sa carrière. Ce peut être aussi l'occasion de sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de « veille » quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

### **04 : Les acteurs de la gestion des carrières**

#### **4-1 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 toute en prenant en compte la formation et l'orientation professionnelle, il doit régulièrement être informé des différents postes à pouvoir au sein de l'entreprise, ainsi que par des opportunités de carrière et de mobilité et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir<sup>48</sup>.

#### **4-2 La direction des 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'un part, elle veille à l'adéquation des ressources aux besoins de personnel, et s'assurer de l'évolution des compétences de ses salariés pour maintenir leurs niveau et renforcer leurs employabilités

Et d'autre part, elle a pour rôle de motiver et fidéliser les salariés en prenant en compte leurs attentes implicite vis- à- vis de la carrière.

---

<sup>47</sup> Jean-luc cerdin, Gérer les carrières, Edition ems, 2000, p.184.

<sup>48</sup> Jean-françois chanlat, « peut-on encore faire carrière ? », Revue internationale de gestion, Vol.173, 17, n° 3,

### **4-3 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, et aussi pour émettre un jugement et évaluer ses collaborateurs par le fait, qu'il les encadre au quotidien.

### **05 : Les phases de la gestion des carrières et la relation évaluation du personnel :**

Au cours de la carrière, les personnes et leurs situations changent ; leurs priorités évoluent.

Les besoins individuels sont liés aux différents stades de leur développement individuel et familial. Les changements d'entreprise qui semble se multiplier au cours de la vie professionnelle imposent de dépasser les approches définissant les étapes de carrière en se fondent uniquement sur l'âge de la personne. Les étapes de carrière doivent pouvoir être identifiées même si le parcours professionnel se développe à travers plusieurs entreprises. L'approche des étapes de carrières fondée sur l'âge suppose que les individus changent avec l'âge en acquérant plus de maturité<sup>49</sup>.

Pour définir l'état de développement personnel des individus, les théoriciens des étapes de vie. Supposent que chaque être humain suit un schéma de développement classique ; un cycle de vie. Ils analysent la vie, c'est-à-dire l'âge chronologique ; le temps historique, qui correspond à la période dans laquelle s'inscrit l'histoire de l'individu ; et le temps social, qui comprend les codes et les normes liés à l'âge et qui sont développés par la société.

Selon Laurent Giraud et Alain Roger, un distingue 04 phases de gestion de carrière<sup>50</sup>, qui sont commesuit :

- **La première phase : L'exploration :**

Cette première période est une phase d'apprentissage dans laquelle l'identité de l'individu se construit où la personne à besoin de se faire une place dans la société en obtenant un statut. Kets de Vries et miller (1985) situent entre 20 et 26 ans à peu près cette période difficile où le jeune qui commence à travailler est confronté au choc de la réalité de la sphère professionnelle. La nature du travail est très différente de celle du milieu scolaire. Le jeune salarié n'a pas l'impression de faire vraiment partie du processus de prise de décision et ses responsabilités sont encore limités, mais ils s'impliquent avec enthousiasme et énergie dans son travail.

---

<sup>49</sup> laurent Giraud et alain Roger, <https://www.caire.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-page-13.htm>.

<sup>50</sup> laurent Giraud et alain Roger, Op.cit, p.13-28

- **La deuxième phase : La maîtrise :**

Le jeune devient alors un jeune adulte et entre dans cette deuxième étape particulièrement marquée par le développement qui, selon les auteurs peut aller jusqu'à l'âge de 35 ou 45 ans. Il se crée alors une sorte d'intimité entre l'individu et son environnement (Erikson, 1963). Les liens affectifs entre le salarié et son travail ou son entreprise se déterminent à ce moment- là. C'est une phase de socialisation et de croissance (Kets de Vries et Miller, 1985) qui se caractérise par des promotions, l'élargissements des compétences et la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

- **La troisième phase : La maintenance :**

La crise de la quarantaine remet en cause la confiance en soi gagnée en phase de « maîtrise ». Le nombre de promotions offertes se restreint et le salarié à souvent atteint le maximum de ses compétences ; et il n'évolue plus au presque plus.

Les salariés, plus anciens peuvent se considérer comme « dépassés » par rapport à des jeunes qui maîtrisent de nouvelles techniques des troubles au niveau de santé comme au niveau familial sont plus fréquents à cette période qui est souvent synonyme de plafonnement de carrière ou de stagnation menant à une baisse de l'implication au travail<sup>51</sup>.

Hall et Goodale (1986) remarquent cependant que, dans cette période, certains poursuivent leur réussite professionnelle et développent de nouvelles compétences. Plusieurs auteurs montrent qu'ils expriment un besoin significatif de formation professionnelle, et qu'ils sont plus sensibles aux valeurs éthiques de l'organisation.

- **La quatrième phase : Le désengagement :**

L'étape de désengagement se traduit par le fait que l'individu s'investit de moins en moins dans son travail pour se consacrer à d'autres activités. Hall et Goodale (1986) parlent d'une phase de

« Départ » qui annonce la fin du cycle de vie et la préparation à la retraite. Elle se caractériserait par un sentiment de satisfaction et d'acceptation de son existence.

Roger et Roques (1994) trouvent cependant que des salariés en phase de désengagement ressentent plus de stress que ceux qui se trouvent dans d'autres étapes de carrière. Ils auraient plus de mal à faire face à ces situations et ne considéreraient plus les pressions extérieures comme les défis ou des opportunités de se dépasser.

---

<sup>51</sup> Laurent Giraud, Dany Françoise, Alain Roger, les étapes de carrières sont-elles toujours d'actualité ?, 21<sup>e</sup> congrès de l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Oct 2011, Marrakech, Maroc. 20p.halshs

Cette étape de désengagement se divise en deux :

Après la crise de la quarantaine, il y aura d'abord une phase « d'acceptation » avec un renouveau de la satisfaction au travail. Ensuite, une phase de « préretraite » est heureuse si le salarié s'accommode du parcours accompli, mais elle peut aussi être malheureuse si le salarié a du mal à abandonner des activités auxquelles il était très attaché.

## **06 : Les pratiques de la gestion des carrières :**

L'activité de gestion de carrière suit directement l'activité de l'évaluation du personnel, chaque organisation doit mettre en place un système d'évaluation du personnel qui doit être fiable pour mener une gestion de carrière intelligente, car c'est à travers les résultats de l'évaluation que se sont prises la plupart des décisions qui concernent la carrière, et permet de découvrir si le salarié a besoin de nouvelles compétences et connaissances à travers les résultats obtenus pour améliorer son rendement et sa productivité mais aussi pour lui permettre d'évoluer hiérarchiquement à des postes plus élevés.

### **6-1 Les modalités de la gestion des carrières:**

Parmi les modalités de gestion des carrières on distingue :

#### **A- La mobilité professionnelle :**

##### **A-1 Définition :**

*« La mobilité professionnelle est un changement de poste où le passage d'une profession à une autre qui peut être subi ou souhaitée ».*<sup>52</sup>

Il existe deux types de mobilités : mobilité interne et mobilité externe.

##### **a- Mobilité interne :**

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

On distingue deux types de mobilités internes : la mobilité volontaire et la mobilité non volontaire.

- la mobilité volontaire : est la volonté de salarié à changer son environnement (la réussite à un concours).
- La mobilité non volontaire : c'est une mobilité suite à une réorganisation voir suppression de service.

---

<sup>52</sup> Bremond Janine, Geledan Alain, « dictionnaire économique et social », édition Hâtier, Paris, 1981, p.263.

**a-1 Les formes de mobilité interne :**

Il existe plusieurs formes de mobilité interne à savoir :

- Mobilité verticale
- Mobilité horizontale.
- Mobilité géographique.
- Mobilité fonctionnelle.
  - Mobilité verticale : « C'est le changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur »<sup>53</sup>. C'est le changement d'emploi vers le haut de la hiérarchie.
  - Mobilité horizontale : C'est le changement d'emploi avec le maintien de même niveau de responsabilité.
- Mobilité géographique : C'est un changement de lieu ( ville, région, pays) de travail.
- Mobilité fonctionnelle : C'est un changement de métier ou de fonction qui donne l'occasion aux salariés d'apprendre de nouvelles compétences.

**b- Mobilité externe :**

La mobilité externe se présente sous forme de <sup>54</sup>:

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

---

<sup>53</sup> Araneder julie et ALL, « La mobilité interne », Edition terre des hommes, paris, 2003, p.04

<sup>54</sup> Bremond janine, Geledan Alain, dictionnaire économique et social, édition hatier, paris, 1998,p.263.

**A-2 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans la mobilité professionnelle :**

Les résultats de l'évaluation des performances et des compétences aident les managers à prendre la décision concernant la mobilité, l'employé exprime son souhait de mobilité peut être plus en moins large selon la taille de l'entreprise.

**B- La promotion professionnelle :**

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités le plus souvent, la promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantage divers. Elle résulte d'un bon suivi et de l'évolution des carrières du personnel. Elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

**B-1 Définition :**

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilité que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayante <sup>55</sup>

**B-2 Les types de promotions professionnelles :**

On distingue deux types de promotion à savoir

**a- La promotion « coup par coup » :**

La nécessité de pourvoir rapidement à un poste donné, amène la hiérarchie à trouver si l'un des employés possède les compétences requises pour occuper ce poste.

**b- La promotion organisée :**

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et nécessite des prévisions et une préparation minutieuse.

Il existe quatre (04) formes de promotion organisée à savoir :

**b-1 La promotion au sein d'une même catégorie d'emploi :**

Cette forme de promotion peut entraîner un changement de poste, une amélioration de qualification

**b-2 La promotion vers une autre catégorie d'emploi :**

Qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité.

**b-3 La promotion salariale :**

S'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations.

**b-4 La promotion collective :**

Qui affecte l'ensemble des salariés ayant par exemple la même qualification ou l'ensemble des salariés d'un même établissement.

---

<sup>55</sup> Revue de gestion : « critères et procédures pour la promotion », université du Québec UQAC, octobre 2008.

**B-3 Les critères et procédures de promotion professionnelle :**

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

**a- La qualité des réalisations :**

La qualité des réalisations constitue le critère prépondérant pour l'examen des demandes de promotion soumises par le salarié.

Le critère de la qualité des réalisations s'applique sur le travail accompli depuis son engagement ou depuis sa dernière promotion. Il s'agit ici d'évaluer la qualité des réalisations tout au long de la période évaluée et de déterminer si la qualité des réalisations est supérieure aux exigences du poste en question.

**b- La persistance et la continuité de l'effort :**

La persistance et la continuité de l'effort témoignent de l'intensité déployée par un salarié dans l'accomplissement de sa tâche salariale tout au long de la période visée par l'évaluation. Cela s'exprime par exemple, en démontrant une capacité supérieure d'innover ou de mener des activités de recherche ou de création de façon soutenue par les supérieurs hiérarchiques.

**c- Le volume des activités :**

Le volume des activités est un critère quantitatif qui vise à mesurer si le volume de travail accompli dans les diverses composantes de la tâche est supérieur à ce que l'on attend normalement d'un salarié. Compte tenu de la pondération que celui-ci aura préalablement attribuée à ses composantes dans son dossier de demande de promotion.

Ajouter à ceux-là d'autres critères tel que :

**- L'ancienneté :**

L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. « L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordres pratique, théorique et relationnel »<sup>56</sup>.

**- Le changement de fonction :**

Le changement de fonction peut générer aussi une promotion pour certains cadres, même s'il n'apporte aucun changement du salaire ou de grade, mais ce changement permet de mieux répondre à ses aspirations.

---

<sup>56</sup> Marsal Luc, « La détection du potentiel », ESF édition, Paris, 1998, p.112.

**- La formation :**

La formation est sans doute l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs. Les salariés qui suivent une formation, deviennent plus valorisés et plus compétent du fait qu'ils acquièrent des connaissances et une adaptabilité plus conforme à l'occupation de postes supérieurs.

**B-4 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans la promotion professionnelle :**

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

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

**Conclusion :**

La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement, d'évolution de carrière, et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences. Elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaquemétier et fonction.

La gestion des carrières permet aussi à l'organisation de préserver et fidéliser le personnel, on offrant des opportunités et occasions pour évoluer dans leurs carrières et avoir satisfaction.

## **CHAPITRE 03**

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

**Introduction :**

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

**01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

**1-1 Historique :**

*Bejaia, une ville, un port,*

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI<sup>ème</sup> siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

## **1-2 Historique de création de l'EPB :**

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

## **1-3 Missions et activités de l'EPB :**

### **1-3-1 Ses Missions**

- La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.
- La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

- Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.
- L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'aconage.

### **1-3-2 Ses Activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

## **02- Présentation des différentes structures de l'EPB**

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

### **2-1 Direction Générale (DG) :**

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

### **2-2 Direction Générale Adjointe (DGA) :**

Elle comprend :

#### **2-2-1 Département Marketing :**

- Définir des objectifs et de la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Définition une politique de pricing pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- Définir une stratégie et d'une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.

**2-2-2 Département des Affaires Juridiques : qui est chargé de :**

- Assurer le suivi de l'évolution de la législation et de la jurisprudence ;
- Assurer la gestion des litiges liés à toutes les activités de l'entreprise ;
- Assurer la présentation de l'entreprise devant toutes les instances judiciaires et administratives ;
- Mettre en place des couvertures d'assurance du patrimoine et responsabilités civiles de l'entreprise ;
- Assurer la veille juridique et le recensement des textes réglementaires relatifs à l'activité de l'entreprise ainsi que leur diffusion.

**2-3 Cellule Projet Exploitation des Activités Commerciales :**

- Coordonne et assure le contact avec les différentes interfaces du projet de mise en exploitation commerciale des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe à l'élaboration des procédures de gestion de la future activité.
- Participe aux réflexions liées à la vision stratégique aux fins de la mise en exploitation des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe aux différentes écritures administratives du projet (Courrier, convention, cahier des charges ...).
- Accompagne le projet dans le suivi budgétaire et le reporting.

**2-4 Direction du Système de Contrôle Interne (DSCI) :**

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de gouvernance de l'entreprise ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- Apporter des conseils et de l'assistance pour améliorer les activités ;
- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ; Proposer des pistes d'amélioration ;
- Elaborer les tableaux de bord de gestion qui répondent aux objectifs fixés par la Direction Générale ;
- Analyser les écarts et l'interprétation des résultats liés aux différentes activités ;
- Elaborer les rapports de gestion ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

**2-5 Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

**2-6 Direction Ressources Humaines (DRH) :**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux.

. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.).
- La médecine du travail et les prestations sociales.
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

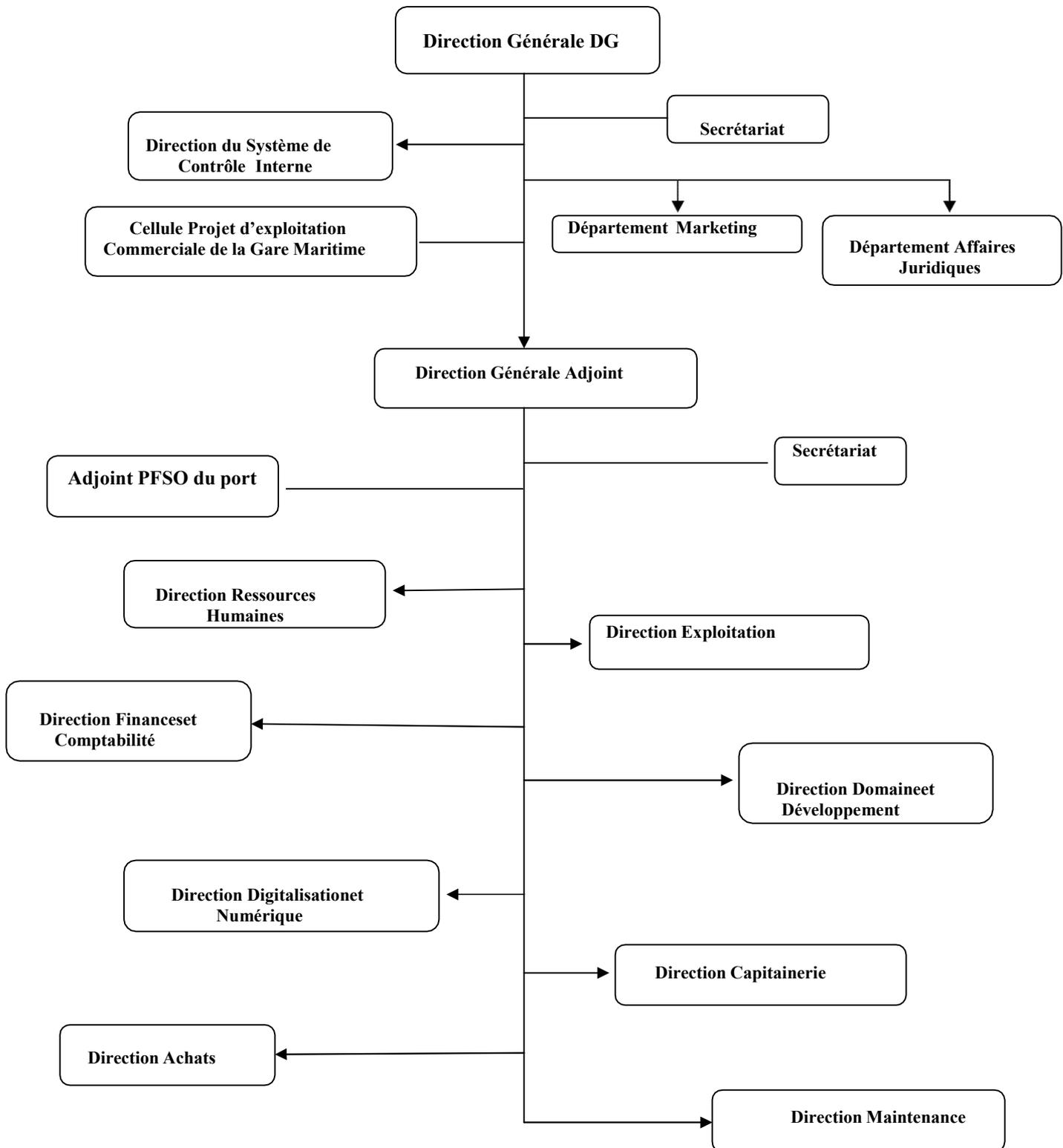
**2-7 Direction Achats (DA) :**

La mission principale de la direction est de satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets.

Les objectifs de la fonction « achats » sont les suivants :

- La négociation du prix d'achat des prestations courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

2-8 La représentation de l'organigramme de l'EPB :



Source : Document interne de l'EPB.

### **03 - La pratique de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au Sein de l'EPB :**

#### **3-1 Analyse des données et interprétation des résultats :**

##### **a- Méthodes et techniques utilisés :**

Il est possible d'attribuer la définition suivante à la méthode, « *La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie* »<sup>57</sup>.

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode quantitative qui est un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes.

Dans la présente étude nous avons choisi la méthode quantitative qui est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.

Nous avons utilisés un questionnaire d'enquête qui sert à collecter des données et des informations, adressées à la catégorie ciblée qui y répondent par écrit.

Selon Grawitz

« *Le questionnaire est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Le questionnaire comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêteur une information.* »<sup>58</sup>.

Quant à Mucchelli

« *Le questionnaire constitue une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre sur lesquels on sollicite le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé* »<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 2001, P. 351.

<sup>58</sup> madeleine Grawitz, Lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, Paris, 1986, P. 728.

<sup>59</sup> R Mucchelli, Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale, Edition ESF, Paris, 1967, P. 84.

Pour notre cas, nous avons utilisé trois types de questions : questions fermées à choix multiples, questions fermées de type oui ou non et des questions ouvertes, ce questionnaire nous révélera les perceptions du personnel de l'EPB sur le système d'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

#### **b- La pré-enquête :**

Notre pré-enquête s'est étalée sur une période d'un mois allant du 01 au 31 Avril 2023, une période durant laquelle on a opéré préalablement un entretien avec le responsable des ressources humaines afin de collecter le maximum d'informations sur l'entreprise, relativement à la faisabilité de notre sujet de recherche au sein de celle-ci. Durant la deuxième phase nous avons distribué un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'EPB, où on a pu réunir les informations indispensables à la consolidation de nos hypothèses et de notre problématique.

#### **c- L'échantillon :**

Nous avons choisi un échantillon de cent (100) personnes sur un effectif de 1200 Salariés de l'EPB. Il est vrai que la taille de l'échantillon est réduite, mais c'est un échantillon de qualité puisque la majorité, sont des universitaires, ayant une position de cadre ou d'agent de maîtrise au sein de l'entreprise, et nous avons choisi les personnes concernées directement par l'évaluation et la gestion des carrières d'où la qualité des informations et des pouvoirs qu'ils détiennent, et pour ce faire nous avons opté pour l'échantillon visé puisque notre population est ciblée préalablement.

**3-2 Analyse des résultats de l'enquête :****Tableau n° 1 : La distribution de l'échantillon selon le sexe :**

| Sexe  | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Homme | 39        | 70,91%      |
| Femme | 16        | 29,09%      |
| Total | 55        | 100 %       |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

Les résultats de ce tableaux prodiguent un pourcentage élevé réservé à la gente masculine estimé à 70,91 %, contrairement à la gente féminine avec un pourcentage moins élevé estimé à 29,09 %.

**Tableau n° 2 : La distribution de la population selon l'âge :**

| Tranche d'âge      | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|
| Moins de 24 ans    | 5         | 9,09 %      |
| Entre 25 et 34 ans | 29        | 52,73 %     |
| Entre 35 et 44 ans | 20        | 36,36 %     |
| Plus de 45 ans     | 1         | 1,82 %      |
| Total              | 55        | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

On constate d'après les résultats de ce présent tableau que la tranche d'âge la plus dominante est celle des [25-34 ans] avec un pourcentage de 52,73 %, puis celle des [35-44 ans] avec un pourcentage de 36,36 %, suivi de la tranche d'âge de moins de 24 ans avec un taux de 9,09 %, et enfin en quatrième position la tranche d'âge des plus de 45 ans avec seulement 1,82 %.

Ces données statistiques montrent que la population active chez l'Entreprise portuaire Bejaia (EPB) est en majorité jeune, ceci est dû au fait que l'EPB préfère de recruter un personnel jeune en vue de gérer leurs carrières.

Il est à savoir que cet écart constaté est dû principalement, à la nature du travail effectué au sein de l'EPB qui nécessite toujours des supervisions sur terrains, et parfois un travail physique avec une multitude de danger qu'il comporte, ainsi qu'un travail de nuit puisque ce service est permanent. En ce qui concerne les femmes, elles sont généralement orientées vers les tâches administratives.

**Tableau n° 3 : La distribution de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle :**

| Catégorie socioprofessionnelle | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Cadre                          | 33        | 60 %        |
| Agent de maîtrise              | 19        | 34,55 %     |
| Agent d'exécution              | 03        | 5,45 %      |
| Total                          | 55        | 100 %       |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

Selon les résultats que comporte ce tableau on constate que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des cadres avec une estimation de 60 %, suivi d'un taux moyennement élevé de 34,55 % dédié à la catégorie des agents de maîtrise, et enfin un pourcentage relativement bas pour la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 5,45 %.

Ceci s'explique par le fait que la plupart des tâches sont complexes et nécessitent une maîtrise et un savoir-faire important et se sont les caractéristiques des cadres de cette entreprise.

**Tableau n° 04 : La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

| Niveau d'instruction | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Primaire             | 0         | 0 %         |
| Moyen                | 02        | 3,64 %      |
| Secondaire           | 19        | 34,55 %     |
| Universitaire        | 34        | 61,82 %     |
| Total                | 55        | 100 %       |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

L'analyse de ce tableau nous informe que le niveau d'instruction le plus élevé dans notre population d'étude est celui des universitaires estimé à 61,82 %, suivi d'un taux de 34,55 % pour les secondaires, quant au niveau moyen son pourcentage est très bas ne dépassant pas les 3,64 %, et enfin le niveau primaire qui est en dernier lieu avec un pourcentage de 0 %.

Cette domination des universitaires s'explique par le fait que l'EPB s'investit dans ce créneau en vue de son besoin de compétences très appréciées qui sont garanties par cette catégorie (universitaire). Comme on peut l'expliquer par la politique de l'EPB a recruté des personnes formées pour répondre à ses besoins.

**Tableau n° 5 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'expérience:**

| Le nombre d'années d'expérience | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Moins de 5 ans                  | 8         | 14,55 %     |
| Entre 5ans et 10ans             | 25        | 45,45 %     |
| 11 et 15 ans                    | 17        | 30,91 %     |
| Plus de 15 ans                  | 5         | 9,09 %      |
| Total                           | 55        | 100 %       |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

D'après ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé de notre échantillon est dédié à la catégorie des 5 à 10 ans d'expérience avec un taux de 45,45 %, suivi de la catégorie des 10 à 15 ans d'ancienneté avec un taux de 30,91 %, puis celle des moins de 5 ans avec un taux de 14,55 %, quant à la catégorie des plus de 15 ans d'expérience elle est au taux de 9,09 %.

Ceci est dû à la politique que l'EPB qui consiste à recruter les nouveaux diplômés et une main d'œuvre relativement jeune pour reprendre le flambeau et gérer leurs carrières.

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

| Type de contrat | CDI    | CDD    | Total |
|-----------------|--------|--------|-------|
| Effectif        | 40     | 15     | 55    |
| Pourcentage     | 72,72% | 27,28% | 100%  |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

La majorité des salariés avec un taux de 72,72% ont signé un contrat de travail CDI, et les autres salariés (27,28%) ont signé un contrat CDD, ce qui explique que l'EPB opte pour une politique de stabilité de ses effectifs.

**Tableau n° 07 : Avez-vous fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnel à l'EPB ?**

| Faire objet de l'évaluation                             | Effectif | Pourcentage |
|---|----------|-------------|
| Les salariés qui ont fait l'objet d'une évaluation      | 55       | 100%        |
| Les salariés qui n'ont pas fait l'objet de l'évaluation | 00       | 00%         |
| Total   | 55       | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes

La lecture du tableau suscitée démontre que tous les salariés ont fait l'objet d'une évaluation périodique lors de leurs parcours professionnels.

**Question n° 08 : Quelle est la méthode utilisée lors de l'évaluation ?**

Les réponses des différentes catégories socioprofessionnelles étaient comme suit :

La méthode utilisée lors de l'évaluation effectuée généralement par des supérieurs hiérarchiques de niveau (N+2) en présence du DRH, DFC et Directeur technique selon la spécialité de la personne évaluée est : l'entretien annuel avec une notation.

**Tableau n° 09 : Comment trouvez-vous les critères de l'évaluation ?**

| les critères de l'évaluation | Objectif | Subjectif | total |
|------------------------------|----------|-----------|-------|
| Effectif                     | 40       | 15        | 55    |
| Pourcentage                  | 72,72%   | 27,28%    | 100%  |

**Source :** réalisé par nous-même

La plus part des salariés 72,72% pense que les critères de l'évaluation sont objectifs, et 27,28% pense que les critères sont subjectifs.

**Tableau n°10 : êtes-vous satisfait de l'exploitation des résultats de l'évaluation ?**

| <b>La satisfaction aux Résultats</b> | <b>oui</b> | <b>Non</b> | <b>Taux</b> |
|--------------------------------------|------------|------------|-------------|
| Effectif                             | 45         | 10         | 55          |
| Pourcentage                          | 81,81%     | 18,19%     | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

L'analyse des réponses nous a permis de comprendre que la quasi-totalité des salariés sont satisfaits des critères de l'évaluation du personnel, tandis que 18,19% des salariés ne sont pas satisfaits des critères de l'évaluation du personnel.

**Tableau n°11 : Est-ce que l'évaluation influence t-elle votre carrière ?**

| <b>L'influence sur la carrière</b> | <b>Oui</b> | <b>Non</b> | <b>taux</b> |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|
| Effectif                           | 45         | 10         | 55          |
| pourcentage                        | 81,81%     | 18,19%     | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

La lecture de ce tableau montre que 81,81% des salariés estiment qu'il y a une forte relation entre les deux thématiques, ils ont justifié leurs réponses par le fait que les grandes décisions qui concernent la carrière sont prises après l'exploitation des résultats de l'évaluation, tandis que 18,19 % des salariés pensent que les résultats de l'évaluation du personnel n'influencent pas la carrière.

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

**Réponse 1 :** l'évaluation permet de reconnaître et préciser les points forts et les points faibles.

**Réponse 2 :** l'évaluation permet d'identifier les problèmes de performances de l'employé et de les corriger.

**Réponse 3 :** l'évaluation permet d'encourager et de pousser l'employé à donner plus de rendement

**Réponse 4 :** l'évaluation permet de motiver les employés et à réaliser leurs objectifs personnels.

**Tableau n°12 : êtes-vous motivé par le système d'évaluation mis en place par l'EPB ?**

| <b>La motivation par le système d'évaluation</b> | <b>Oui</b> | <b>Non</b> | <b>Taux</b> |
|--|------------|------------|-------------|
| Effectif   | 30         | 25         | 55          |
| Pourcentage                                      | 54,54%     | 45,46%     | 100%        |

**Source:** réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus montre que 54,54% des salariés pensent que Le système d'évaluation mis en place dans l'entreprise motive le personnel, par contre une partie des employés (45,46%) voient que le système d'évaluation ne le motive pas, car il ne répond pas à leurs attentes.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation, en effet pour stimuler la motivation, le processus clé de la gestion des ressources humaines n'est autre que l'évaluation.

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

| <b>pris en compte des décisions de l'évaluation dans la gestion des carrières</b> | <b>Oui</b> | <b>Non</b> | <b>Taux</b> |
|---|------------|------------|-------------|
| Effectif  | 30         | 25         | 55          |
| Pourcentage   | 54,54%     | 45,46%     | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons que 54,54% des salariés pensent que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors de décision relative à la gestion des carrières (mobilité, formation) et 45,46 % pensent que les résultats de l'évaluation ne sont pas pris en compte lors de décision relative à la gestion des carrières.

**Tableau 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 ?**

| <b>L'amélioration des insuffisances lors de l'évaluation</b> | <b>Oui</b> | <b>Non</b> | <b>Taux</b> |
|--|------------|------------|-------------|
| Effectif   | 30         | 25         | 55          |
| Pourcentage  | 54,54%     | 45,46%     | 100%        |

**Source:** réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons que 54,54% des salariés pensent que le système d'évaluation est suivi par des actions afin améliorer les insuffisances révélées lors de l'évaluation et 45,46% pensent que le système d'évaluation n'est pas suivi par des actions pour améliorer les insuffisances descellées lors de l'évaluation.

**Tableau n°15 : Avez-vous bénéficié d'une promotion ?**

| <b>La promotion</b> | <b>Oui</b> | <b>Non</b> | <b>Taux</b> |
|---------------------|------------|------------|-------------|
| Effectif            | 40         | 15         | 55          |
| Pourcentage         | 72,72%     | 27,28%     | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

La lecture du tableau démontre que plupart des salariés (72,72%) ont bénéficié d'une promotion durant leurs parcours professionnel à l'entreprise et 27,28% n'ont pas bénéficié d'une promotion.

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

| <b>Le degré de Satisfaction</b> | <b>Oui</b> | <b>Non</b> | <b>Taux</b> |
|---------------------------------|------------|------------|-------------|
| Effectif                        | 40         | 15         | 55          |
| Pourcentage                     | 54,54%     | 45,46%     | 100%        |

**Source :** réalisé par nous-mêmes.

Les résultats de l'enquête révèlent que 54,54% des salariés sont satisfaits de leurs parcours professionnels et de ce qu'ils ont réalisé durant leurs carrières, tandis que 45,46 % ne sont pas satisfaits de leurs parcours professionnels.

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

Les réponses des salariés étaient comme suit :

- **Réponse 01** : Cette démarche existe au niveau de l'entreprise, mais ça demande l'amélioration permanente afin de pouvoir satisfaire les attentes des salariés.
- **Réponse 02** : Gestion acceptable des carrières des salariés.
- **Réponse 03** : la gestion des carrières encourage l'employé pour s'améliorer et atteindre les objectifs, combler les insuffisances et renforcer les points faibles pour mériter différentes promotions et réussir la carrière.

**Synthèse :**

Suite aux informations recueillies tout au long de notre stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), ainsi qu'aux résultats obtenus grâce aux entretiens menés avec : le directeur des ressources humaines (DRH), le chef de département des ressources humaines et les cadres de cette entreprise et l'enquête après d'un échantillon représentatif, nous pouvons résumer la pratique de l'évolution du personnel et la gestion des carrières de l'entreprise comme suit :

- L'ensemble du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia ont été soumis à l'évaluation.
- La majorité des salariés ont bénéficiés des promotions, formations, mobilités, et cela grâce aux résultats obtenus après évaluation.
- Une minorité des employés de cette entreprise ne sont pas satisfaites de la politique suivie par l'entreprise car ils considèrent que l'évaluation est un moyen de sanction. Aussi les critères mis en place par l'entreprise ne sont pas objectifs.
- L'impossibilité d'évaluer l'ensemble de la contribution de chaque employé dans l'organisation sans savoir des points de repères.
- Chaque évaluation implique le choix d'une méthode. La plupart des méthodes ont en commun le choix de critères sur lesquels l'évaluateur porte son jugement.
- Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'actions de mobilité et d'évolution professionnelle.

**Conclusion :**

Après avoir analysé et commenté consciencieusement toutes les données récoltées, nous avons pu vérifier nos hypothèses.

Les résultats de cette enquête effectuée au sein de l'EPB, nous permet de dire qu'il existe un lien très important entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières, car la bonne exploitation de ces résultats influence la carrière des employés de cette entreprise.

A cet effet, nous pouvons dire que la majorité des salariés de l'EPB (selon notre échantillon étudié) ont acceptés cette démarche pour plusieurs raisons à savoir :

- Cette démarche les encourage.
- Elle permet de développer leurs compétences.
- Elle améliore le rendement de l'entreprise.

# **Conclusion Générale**

### **Conclusion Générale :**

Notre étude s'étant déroulée au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), nous y avons donc mené notre recherche sur l'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

Le facteur humain est l'unique facteur de différenciation, d'innovation et de performance durable pour l'entreprise. Saisir ses émotions, ses besoins, ses attentes mais aussi, ses idées, c'est faire grandir toute l'entreprise.

L'évaluation du personnel étant un acte managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect, car il représente un pilier essentiel. Et la bonne exploitation des résultats de l'évaluation du personnel garantit d'une part, le développement et la fidélisation des ressources humaines, et d'autre part, garantit le contrôle et la performance des ressources humaines, et le maintien d'un management de proximité.

A travers cette recherche, nous avons voulu traiter cette pratique, adopté au sein de l'EPB où la majorité écrasante des salariés étaient satisfaites en affirmant que l'évaluation du personnel les motive et les pousse à aller au delà de leurs capacités. Ce qui permet à l'entreprise d'accroître son rendement et de se faire une place sur le marché.

A l'Entreprise Portuaire de Bejaia, l'évaluation du personnel est un outil indispensable de la gestion des carrières, et à partir de là, on peut répondre à notre question de départ et confirmer les hypothèses qu'on a avancées.

En guise de mots de fin, nous pouvons dire que l'évaluation est très répondue au sein de l'EPB et accepté par un bon nombre de salariés, cette pratique d'évaluation est une véritable mine d'or d'informations, lorsqu'elle est bien réalisée.

### **Recommandations :**

A l'issue de ce travail, nous suggérons un certain nombre de recommandations qui sont :

- Nécessité de l'implication du salarié, et le rendre l'acteur de son évaluation.
- Nécessité d'investissement du salarié dans le processus d'évaluation.
- L'évaluateur doit veiller à faire preuve d'objectivité, de revoir tous ce qui s'est passé au cours de l'année et de réfléchir tant aux points positifs qu'aux points à améliorer pour chaque salarié.
- L'utilisation d'un seul critère n'est pas valable car la notion de réussite repose sur de multiples paramètres.
- Pour être efficace, le choix de la méthode d'évaluation doit répondre aux objectifs de l'évalué et de l'organisation en même temps.
- Instaurer un système de suivi de gestion de carrière.
- La mise en place d'un plan de formation adéquat en tenant compte des évolutions technologiques et concurrentielles.
- Mettre en place un système de rotation des tâches afin de permettre aux employés d'acquérir des connaissances nouvelles et des compétences professionnelles qui contribuent au développement de l'entreprise.

#### **• Les obstacles de la recherche :**

Comme dans toutes les recherches scientifiques, nous avons rencontrés quelques entraves qui sont les suivantes :

- Refus de quelques salariés de répondre aux questions ce qui explique l'échantillon réduit, sur 100 questionnaires distribués, nous n'avons ramassé que 55.
- Manque flagrant de documentations au sein de notre bibliothèque.
- Manque de moyens sophistiqués qui rendent le processus de recherche aisé, entre autre, internet ahaut débit.

#### **• Perspectives :**

Ce travail, comme tout travail scientifique n'est pas sans lacunes et insuffisances.

Ce sujet peut, par ailleurs être traité de plusieurs volets, tel que : la rémunération, et la motivation dans la gestion des carrières...Nous souhaitons que ce travail soit complété par d'autre travaux liés à ce sujet.

# Bibliographie

### Ouvrages :

- ✚ ARANEDER Julie et ALL, « La mobilité interne », Edition terre des hommes, paris, 2003.
- ✚ BREMOND Janine, GELEDAN Alain, « dictionnaire économique et social », édition hâtier paris, 1981.
- ✚ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, Gestion des Ressources Humaines 4<sup>ème</sup> édition, Donod, Paris, 2012.
- ✚ CHLOE GUILLOT-SOULEZ, la Gestion des ressources Humaines, 12<sup>e</sup> édition , Gualino l'extenso, Paris, 2019-2020.
- ✚ CHLOE GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino l'extenso, paris, 2008.
- ✚ CLAUDE Levy-LEBOYER, Evaluation du personnel, 4<sup>ème</sup> édition, d'organisation, paris 2003.
- ✚ COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition
- ✚ COMPOY Eric et al, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON Education Paris, 2008.
- ✚ F.BENCHEMAM, G-GALINDO, Gestion des ressources Humaines, 4<sup>e</sup> édition l'extenso Paris, 2013.
- ✚ Jean-Luc CERDIN, Gérer les carrières, Edition ems, 2000.
- ✚ Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2015.
- ✚ Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines et Gestion des personnes, 9<sup>ème</sup> édition, Vuibert Paris, 2015.
- ✚ Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines, 18<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2022.
- ✚ Jean-Marie PERETTI, tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition, d'organisation, Paris, 2003.
- ✚ LOIC LADIN, François GUERIN, Frédérique PEGEYRE, Gestion des Ressources Humaines, édition, DUNOD, Paris, 1997.
- ✚ MARBOT Eléonore et al, « Fonctions RH, métiers et outils des ressources humaines » édition PEARSON
- ✚ MARSAL LUC, « La détection du potentiel », ESF édition, paris, 1998.
- ✚ MARTORY Bernard et al « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 6ème édition.

## Bibliographie

---

- ✚ Pierre CASPAR , Apprécier et valoriser les hommes, 2<sup>ème</sup> édition liaisons, paris, 1990.
- ✚ Renald le genre, « Dictionnaire actuel de l'éducation, rubrique évaluation » GUERION/ESK, Paris, 1993.
- ✚ Sylvie GUERRERO, les outils des RH, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004, 2009.
- ✚ Youssef ALOUANE, gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer stiftung, 1997.
- ✚ Jean-Marie PERETTI, gestion des ressources humaines, 21eme édition, vuibert, paris, 2016.
- ✚ Pierre CASPAR, jean –Guy MILLET, Apprécier et valoriser les hommes, 2dition, liaisons. paris, 1990.

### **Reuves :**

- Jean-François CHANLAT, « peut-on encore faire carrière ? », Revue internationale de gestion, Vol.173, 17, n° 3.
- Revue de gestion : « critères et procédures pour la promotion », université du Québec UQAC, octobre 2008.

### **Sites internet :**

- [http : // www.caire.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-page-13.htm](http://www.caire.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-page-13.htm).

### **Autres :**

- Laurent GIRAUD, DANY Françoise, Alain ROGER, les étapes de carrières sont- elles toujours d'actualité ?, 21° congrès de l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Oct. 2011, Marrakech, Maroc. 20p.halshs.

# **Annexes**

## Questionnaire

Dans le cadre de la préparation du Mémoire de fin de cycle Master sous le thème « **Évaluation du personnel et gestion des carrières** ».

Nous avons élaboré un questionnaire afin de collecter les informations nécessaires pour la réalisation de cette étude. Nous tenons à préciser que ce questionnaire a une finalité strictement scientifique et l'anonymat des personnes sera sauvegardé.

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

Merci pour votre contribution.

### 1- Le sexe :

Homme :

Femme :

### 2- L'âge :

Moins de 24 ans

Entre 25 et 34 ans

Entre 35 et 44 ans

Plus de 45 ans

### 3- A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre :

Exécution :

Maitrise :

### 4- Niveau d'instruction :

Primaire :

Moyen :

Secondaire :

Universitaire :

**5- Nombre d'années d'expérience :**

Moins de 5ans :

Entre 5ans et 10 ans :

Entre 10 ans et 15 ans :

Plus de15 ans :

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

CDI

CDD

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

Oui :

Non :

**8- Quelle est la méthode utilisée lors de l'évaluation ?**

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

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

Objectif :

Subjectif :

**10- Êtes-vous satisfaits de l'exploitation des résultats de l'évaluation ?**

Oui :

Non :

**Si oui expliqué ?**

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

**11- Est-ce que l'évaluation influence t-elle votre carrière ?**

Oui

Non :

**12- Êtes-vous motivé par le système l'évaluation mis en place par l'EPB ?**

Oui :

Non :

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

Oui :

Non :

**Si oui expliqué ?**

**Si non, pourquoi ?**

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

**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 d'une formation du quel type ?**

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

**15 - Avez-vous bénéficié d'une promotion ?**

Oui :

Non :

**16 - Etes-vous satisfait de votre parcours professionnel ?**

Oui :

Non :

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

.....  
.....

**Merci pour votre contribution**

## Résumé :

Toute organisation a reconnu que la véritable richesse réside dans ses ressources humaines dont la gestion représente un défi majeur.

L'évaluation du personnel est une étape importante dans la vie professionnelle des employés.

C'est l'occasion de s'exprimer sur les attentes, les souhaits d'évolution à court ou moyen terme.

L'objectif à travers notre travail est de montrer le lien existant entre les deux thématiques c'est-à-dire, évaluation du personnel et gestion des carrières, car la bonne exploitation des résultats de l'évaluation impacte la situation des salariés dans l'organisation en orientant les managers et les responsables des ressources humaines à prendre les décisions adéquates à savoir : la formation, mobilité, promotion .....

\_\_\_\_\_:

منظمة تعترف ان الثروة الحقيقية تكمن في مواردها البشرية وان تسييرها يعتبر تحدي كبير.

تقييم العمال يعتبر مرحلة جد هامة في مسارهم المهني يعد مناسبة للتعبير عن طموحاتهم وامالهم سواء على المدى القريب او المتوسط.

الهدف الاسمي من خلال هذا العمل هو تحديد العلاقة الوطيدة بين تقييم العمال وتسيير مسارهم المهني حيث ان الاستغلال الأمثل لنتائج التقييم يؤثر بصفة كبيرة على وضعية العمال داخل المؤسسة وذلك من خلال توجيه وارشاد المناجير ومسؤولي الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المناسبة لاسيما التكوين التحويل الترقية.....