

Université Abderrahmane Mira – Bejaia-

Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'étude

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

Option : Management des ressources humaines

Thème

Évaluation du personnel et la gestion des carrières Cas : Entreprise Sonatrach Bejaïa

Préparé par :

Raaf Dahbia

Encadré par :

Mme Amghar M

Devant le jury composé de :

Président : Timridjine S

Examineur : Boudache S

Année universitaire : 2022/2023

Remerciement

Nul travail n'aurait pu voir le jour sans l'aide et la volonté d'Allah, alors Dieu merci de nous avoir donnée le courage d'entamer et de finir notre recherche.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à notre encadreur Mm AMGHAR pour son encadrement, ses conseils, sa patience, merci d'avoir toujours été là pour nous.

En second lieu nous tenons à remercier Mr AISSAT Badri, notre encadreur au sein de la Direction Régionale de Bejaïa, qui nous a fournis tous les moyens et toute la documentation nécessaire à l'élaboration de ce projet.

Sans omettre de remercier tous ceux qui ont contribué à l'université Abderrahmane mira de Bejaia faculté des sciences économiques commerciales gestion

DÉDICACE

Je tiens à dédier ce travail à mes chers parents
qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours
scolaire que Dieu les protège, ainsi que ma grand-
mère et mon grand-père et mon frère Aksel et mes
sœurs Céline, Fatiha et toute ma famille « grand et
petit » et tous mes amis et toute la promotion MRH et
ii toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin
à réaliser ce travail.

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre 1- Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel Introduction

Section 01 : Définitions de l'évaluation de personnel

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

Section 03: Les principales méthodes d'évaluation du personnel et leur caractéristique

Section 04: Acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel

Section 05: La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre Conclusion

Chapitre 2 - L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières
Introduction

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

Section 02: l'importance et les objectifs et les caractéristiques de la gestion des carrières

Section 03 : les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière

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

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

Conclusion

Chapitre 3 –les pratiques de L'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de SONATRACH Introduction

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

Section 02: Méthodologie de recherche et analyse de questionnaire

Section 3 : Analyse des données de l'enquête réalisée auprès des travailleurs de SONATRACH

Section 4 : Synthèse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

LISTE DES ABREVIATIONS

GRH : Gestion des ressources humaines

DRH : Direction/ Directeur de ressources humaines

RH : Ressources humaines

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Carte du réseau de transport RTC Bejaia	55
Figure 2 - Organigramme de SONATRACH	58
Figure 3- Organigramme sur le transport par canalisation TRC	59
Figure 4 - Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/RTC	60
Figure 5 - représentation graphique données personnelles répartis selon le genre	62
Figure 6 - représentation graphique données personnelles répartis selon l'âge	63
Figure 7 - répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	64
Figure 8 - Représentation graphique de l'échantillon selon les années d'expérience	64
Figure 9 - Représentation graphique selon les cadres qui ont fait l'objet de l'évaluation	65
Figure 10 - Représentation graphique de l'échantillon selon les critères de l'évaluation	66
Figure 11- Représentation graphique selon la satisfaction des critères de l'évaluation.....	66
Figure 12 - Représentation graphique de l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière.....	67
Figure 13- Représentation graphique de la satisfaction de l'exploitation des résultats de l'évaluation.....	68
Figure 14 - Représentation graphique selon la motivation des cadres par le système de l'évaluation.....	69
Figure 15 - répartition de l'échantillon selon le suivi de l'évaluation.....	70
Figure 16- représentation graphique de l'échantillon des cadres bénéficié d'une promotion.	72
Figure 17- Représentation graphique de l'échantillon selon les attentes de système d'évaluation.....	72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1- Les deux alternatives extrêmes dans l'approche de gestion de carrière de l'entreprise Michelin.....	39
--	----

Introduction générale

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

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

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

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

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

Dans ce cadre, les politiques de gestions des carrières doivent mettre en place un système qui est suffisamment motivant afin de faire d'aboutir une performance humaine.

La motivation est la clé du succès des entreprises et les individus, elle est considéré comme élément essentiel du dynamisme de l'homme, l'entreprise doit alors

Intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver.

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

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

Problématique

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

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

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

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

Méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche est basée sur une recherche bibliographique sur le sujet, et sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas au sein de la Sonatrach de Béjaïa. Dans ce travail nous avons tenté de suivre la démarche méthodologique suivante :

D'abord la recherche bibliographique et documentaire sur les différents aspects théoriques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières et puis la collecte d'une base donnée relatives aux thèmes auprès la Sonatrach de Béjaïa.

Choix du thème :

Le sujet a attiré notre attention car il appartient a un domaine qui nous intéresse qui est la GRH et que nous avons voulu enrichir, nous avons constaté qu'il y avait très peu d'études qui ont été réalisées sur le thème de l'évaluation du personnel et gestion des carrières au sein de l'entreprise, tout comme nous avons voulu mettre l'accent sur les principes de bases selon les quels il est bon de reconnaître et récompenser les salariés en fonction de leurs réalisations

Chapitre 1

Cadre conceptuel de L'évaluation du personnel

Introduction

L'évaluation du personnel fait partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constitue un des aspects de gestion des compétences. Elle permet de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise, afin de donner une idée aux managers et aux collaborateurs, des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, l'évaluation a d'autres portées qui se manifestent en termes de développement et de conservation du personnel, de fixation des objectifs...Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles ses objectifs.

Section 01 : Définitions de l'évaluation de personnel**1.1. Définition de l'évaluation du personnel**

Nous avons jugé opportun de commencer par la définition du concept de l'évaluation: «L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tous objet à partir d'information qualitative, quantitative de critère précis en vue d'une prise de décision. Évaluer c'est comprendre, éclairer, l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements.»¹

Selon Jacques Aubert et Patrick Gilbert : «L'évaluation, c'est le processus d'appréciation de la valeur des gens pour une organisation (J. Aubert et P. Gilbert, 1997). L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières, elles' inscrit dans une perspective d'amélioration des relations du travail, en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques au cœur des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre.

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

¹ Renald Legendre, «dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation», Guerion/Eska, Paris, 1993, P19.

✓ Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet. ²

- ✓ Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.
- ✓ Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période. (B. Martory et Crozet, 2008).

L'évaluation des ressources humaines C'est un ensemble de procédures systématiques destinés à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation³.

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

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

L'évaluation de personnel est un processus de mesure et d'évaluation des performances individuelles des employés au sein d'une organisation. Il s'agit d'un processus systématique visant à évaluer les compétences, les réalisations, les comportements et les objectifs des employés par rapport aux attentes de l'entreprise.

1.2. L'objet de l'évaluation du personnel

1.2.1 L'évaluation des performances

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

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

² Seklou. Blondin fabi besseyre des horsts chevalier (1993) Gestion des Ressources Humaines, De Boeck : 326.

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

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

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

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

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

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

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

➤ **Quand évaluer ?**

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

➤ **Comment évaluer?**

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

➤ **Quoi évaluer?**

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

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

1.2.2 L'évaluation des compétences

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

Nous pouvons aussi dire que, certaines entreprises, intègrent dans leur évaluation l'appréciation des potentiels qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le potentiel vient du mot latin qui signifie puissance. Il se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne » (Larousse, 1994). Il peut se définir aussi comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique⁴.

Le potentiel d'un individu recouvre de multiples dimensions; on peut parler de potentiel d'adaptation, de commandement, etc. Ce type d'approche par le potentiel fournit des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières. Son coût élevé conduit à limiter généralement son utilisation à des populations de cadres à fort potentiel⁵.

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

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

⁴ M. Thévenet. C. Dejoux. E. Marbot .E. Normand. A. F. Bender. F. Silva. Op. cit, p, 121.

⁵ Valérie Marbach, op. cit: p. 22.

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

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

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

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

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

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

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

Section 03: Les principales méthodes d'évaluation du personnel et leur caractéristique

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

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

3.1 Les méthodes d'évaluation du personnel

3.1.1 L'entretien

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques⁷.

3.1.2 Définition et objectifs

L'entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le seuil de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontres ont tout à fait spécifiques⁸

⁶ Sekiou. Blondin. et all. Op citp: 352.

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

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

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

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

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

3.2 Les tests

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

Définition et conditions du test

Le mot « test » est dérivé de l'anglais « test » qui signifie « examen », « épreuve ». C'est le psychologue américain McK. Catell qui crée, à la fin du XIX siècle, le terme de «test mental» pour désigner un ensemble d'épreuves psychologiques⁹.

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

⁹ Christian Balicco. Op.cit, p: 94.

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

qu'un collaborateur soit «mis à l'essai» dans sa nouvelle fonction, n'a pas d'autres objectifs que de le «tester» en situation professionnelle.

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

Les tests se présentent souvent sous forme d'une liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué¹⁰.

On ne compte pas moins de 4 ou 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs¹¹.

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

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

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

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

¹⁰ G. Schmidt. E. Mercier (2004), Gestion des ressources humaines, Pearson, p: 146.

¹¹ Sylvie Guerrero (2009), Les outils des RH: les Savoirs-faire essentiels en GRH, Dunod, p ; 97.

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

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

3.3 Le 360°, feedback

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

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

3.3.1 Les apports du 360°¹²

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

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

¹² Sylvie Guerrero, op. Cit. p: 139.

3.3.2 Limites du 360°

- ✓ Le fait d'adopter le principe de notation par plusieurs personnes alourdit le processus d'évaluation. Les coûts de gestion sont plus élevés : contracter des clients est long, délicat et peut être mal compris de leur part; les délais de réponse des collaborateurs sont parfois longs.
- ✓ Les salariés sont réticents à la pratique du 360° surtout s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre côté, Les managers aussi, n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.
- ✓ Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les compétences à améliorer.

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

3.4 L'auto-évaluation

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

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

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

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

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

3.5 Les «Assessment Centers » ou Centres d'évaluation

3.5.1 Définition

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

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres, recruté sou à recruter¹³.

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

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés¹⁴, soit:

- ✓ Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres,
- ✓ Ayant recours à des techniques variées,
- ✓ Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu, - Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation,
- ✓ Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats,
- ✓ Un système dans lequel les phases «observation» et «évaluation» sont bien séparés.

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes:

- ✓ Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre ;

¹³ G. Schmidt. E. Mercier, Op. Cit, p: 147.

¹⁴ Christan Balicco. Op. Cit. p: 172.

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

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

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

3.5.2 La démarche du centre d'évaluation

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

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

Parmi les facteurs de succès de cette démarche on peut citer¹⁵ :

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

¹⁵ G. Schmidt. E .Mercier, op. Cit, p: 148

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

3.6 Les caractéristiques des méthodes d'évaluation

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

3.6.1 La fidélité

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

D'après Claude Lévy-Leroy, « Il est donc très important de disposer de méthodes d'évaluation dont la fidélité a été vérifiée, de manière à ce que le résultat obtenu ne varie pas en fonction de la personne qui utilise la méthode, et de l'utiliser correctement, c'est-à-dire en respectant des règles standardisées d'application. »

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

3.6.1.1 La méthode «test-retest»

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

3.6.1.2 La méthode de mesure des méthodes psychologiques

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

3.6.1.3 La méthode de cohérence

« La méthode de cohérence consiste à diviser en deux parties la méthode d'évaluation de manière à obtenir deux scores distincts et à calculer leur corrélation »

3.6.2 La discrimination

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

Dans l'objectif de différencier les candidats entre eux, il faut que l'épreuve ne soit ni facile ni difficile pour apporter des informations utiles et affinées.

3.6.3 La validité

«La validité concerne la pertinence de l'outil à fournir des informations utiles pour l'évaluation à réaliser, la validité de contenu permet de s'assurer que la méthode utilisée couvre bien un domaine significatif du comportement ou de secteurs de connaissances»¹⁶

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

Section 04: Acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel

4.1 Les acteurs de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel implique plusieurs acteurs à savoir:

4.1.1 La direction générale ou la direction des ressources humaines

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

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

4.1.2 Les managers

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

¹⁶ Claude Billet, «le guide des techniques d'évaluation», édition: Dunod, Paris, 2005 P: 24

4.1.3 Les collaborateurs

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

4.1.4 Le personnel de la direction des ressources humaines

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

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

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

4.1.5 Les conseils extérieurs

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

4.2 Les enjeux de l'évaluation du personnel

«L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on n'évalue pas pour évaluer»¹⁷. L'évaluation intéresse à la fois l'entreprise, la direction ressource humaine, le salarié et le manager. Et la finalité de l'évaluation varie selon l'acteur.

4.2.1 Pour l'entreprise

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

4.2.2 Pour la direction des ressources humaines

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

4.2.3 Pour le salarié

Selon Jean-pascal Lapera : l'évaluation du personnel elle permet d'assurer la sécurité de sa situation, son autonomie d'action et une évolution favorable sur le plan professionnel sont les enjeux de tous les collaborateurs salariés quel que soit leur rang et leur grade. La stratégie de l'acteur consiste à maintenir l'équilibre entre ces trois enjeux. Il acceptera de sacrifier un de ces critères si cela peut l'aider à optimiser l'un des deux autres¹⁸.

4.2.4 Pour Les managers

Pour le manager l'évaluation du personnel permet de piloter la gestion des ressources humaines et les compétences et les performances au niveau de l'ensemble de l'entreprise et au niveau de ses diverses unités. L'évaluation permet au manager de faire un diagnostic pour son équipe, et à travers ce diagnostic le manager pourra :

- Créer un climat favorable pour ces collaborateurs.
- Aligner les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise.
- Motiver les salariés.
- Vérifier l'atteinte des objectifs.
- Fixation de nouveaux objectifs.
- La reconnaissance et la valorisation des compétences.
- Pronostiquer le potentiel des collaborateurs

¹⁷ Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition: d'organisation, Paris, 2002, P.448.

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

Section 05: La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre**5.1 La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation****5.1.1 La finalité du système d'évaluation du personnel**

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

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

5.1.2 Le chargé de l'évaluation du personnel

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

5.1.3 Les évalués

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

5.1.4 L'objet de l'évaluation du personnel

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

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

5.1.5 La période de l'évaluation du personnel

La périodicité des entretiens est fixée comme un rituel annuel et généralement regroupé sur une période d'un mois, dont l'évaluation regroupe les deux exercices : l'évaluation et la fixation des objectifs, et certaine entreprise préfère les séparer et faire l'évaluation chaque six mois¹⁹.

5.1.6 Le lieu de l'évaluation du personnel

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

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

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

5.2.1 La phase de questionnement

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

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

5.2.2 La phase d'audit et la mise en place d'un référentiel métier

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

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

5.2.3 La phase de construction du système

Cette phase est consacrée pour le choix de la méthode d'évaluation du collaborateur, « si c'est la première fois que l'entreprise met en place un système d'évaluation, elle aura tendance à choisir le système classique de l'évaluation du collaborateur par son hiérarchie,»²⁰, ici l'évaluateur a deux possibilités à savoir :

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

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

5.2.3.1 La notation

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

5.2.3.2 La cotation basée sur un système binaire

5.2.3.2.1 Au niveau de la performance

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

5.2.3.2.2 Au niveau de la compétence

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

5.3 Les difficultés de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel rencontre plusieurs difficultés à savoir:

²⁰ Catherine Voynnet-Fourboul, Op.cit., P55.

5.3.1 Les difficultés liées aux acteurs

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

Le non maîtrise des méthodes d'évaluation par les managers qui ne sont pas formé pour mener une telle démarche ou à cause de mauvais choix de la méthode d'évaluation. Les idées qu'ont les salariés sur l'évaluation qui est perçu comme un moyen de sanction.

« L'évaluation du même employé faite séparément par les différentes personnes, c'est pour ça qu'elle consomme beaucoup de temps et d'énergie, aussi elle engendre fréquemment des problèmes importants au niveau des relations interpersonnelles, en plus, il devient difficile d'harmoniser les divergences d'opinions entre les évaluateurs et de pondérer cet ensemble de jugements.». ²¹

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

5.3.2 Difficultés liées aux méthodes

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

5.3.3 Les difficultés liées à la cohérence du processus

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

5.3.4 L'erreur de tendance centrale

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

Conclusion

L'évaluation du personnel présente aujourd'hui un outil stratégique de gestion des ressources humaines et une nécessité au plan organisationnel de l'entreprise pour faire face aux concurrents.

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

Élaborer une pratique d'évaluation, c'est d'assurer une meilleure communication interne de l'entreprise, en tant qu'outil au service du management, l'évaluation du personnel est utile pour le manager autant que pour le salarié et le service RH. Elle favorise également les échanges pour le salarié, qui devrait faire part à son manager de ses requêtes et de ses besoins de formation pour développer ses compétences.

Chapitre 2

Le cadre conceptuel de

La gestion des carrières

Introduction

La gestion de carrière est une discipline de la GRH qui consiste à réconcilier les aspirations des salariés et celle de l'entreprise, ce qui va engendrer à son tour, d'un côté l'amélioration de rendement du personnel et de l'autre côté la performance de l'organisation.

Elle inclut en fait le suivi dans le passé, le présent l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Ce chapitre va être consacré à élucider la notion de la gestion des carrières. Nous allons présenter ses caractéristiques, ses outils, ses objectifs et expliquer comment exploités les résultats de l'évaluation du personnel dans la gestion des carrières.

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

1.1 Définitions

« La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation, la gestion d'une carrière inclus le suivi dans le passé, présent, avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel.²²

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

« La gestion des carrières s'inscrit dans un temps long. Elle vise à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements des effectifs depuis l'entrée des employés dans l'entreprise jusqu'à leurs départ en retraite. La gestion des carrières doit demeurer un axe central de la mission des ressources humaines».²³

La carrière est une série de missions étendues sur la totalité de notre vie au travail ,son tracé unique et son architecture sont rarement déterminé à l'avance. Chacune des missions successive doit être choisi pour nous permettre de construire sur nos point fort, pour maîtriser et consolider d'autre, pour nous préparer à la prochaine étape .chaque expérience professionnelle entre donc dans une dynamique ascendante, mais cette montée n'est pas une ligne droite. Et l'objectif essentiel est atteindre le sommet et se réalisé pleinement²⁴

La gestion des carrières c'est l'ensemble d'activité entreprise par une personne

²² jean marie peretti op.cit .p78

²³ Hacen ait Braham , » la gestion des ressources humaines » edition : page bleu seger 2014 .P 32

²⁴Giraud Lauren tetall, «les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité?», Marrakech, 2011, P2

poursuivre et diriger son cheminement professionnel ; en dedans au en d'hors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses attitudes et de ses qualifications.

1.2 Les principales approches théoriques pourtant sur la gestion des carrières

1.2.1 L'approche traditionnelle

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

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

1.2.2 Les nouvelles approches de la carrière

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

Cette nouvelle carrière se caractérise par la multiplication des formes de promotion non verticale qui ont accompagné la nouvelle structure des organisations et l'augmentation de la mobilité interne des entreprises parce que les opportunités d'élargissement des compétencesontdevenueslaprioritédesemployésetquelespromessesdecarièresnesontplussuffisantes.

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

1.3 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières

Une armada d'outils permet de mener à bien leurs politiques de gestion des carrières. Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière²⁵

²⁵ M. Menad Hammouche « la gestion des carrieres dansune entreprise public cas :MAC-SOUM » p 56

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

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

1.3.1.1 L'Assessment center

L'Assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes). Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

➤ **Avantages:**

- ✓ Etre jugé par un regard externe.
- ✓ S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles.
- ✓ Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils, ou auprès des différents observateurs.

➤ **Inconvénients:**

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

1.3.1.2 L'entretien annuel d'appréciation

❖ **L'entretien individuel**

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre/début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan

de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif cosigné. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

➤ **Avantages**

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

➤ **Inconvénients**

- ✓ Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense.
- ✓ Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.

❖ **L'entretien collectif**

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

➤ **Avantages**

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

➤ **Inconvénients**

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

1.3.1.3 L'évaluation à 360°

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

➤ **Avantages**

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

➤ **Inconvénients**

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

1.3.1.4 Les comités de carrière

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

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

1.3.1.5 La revue des potentiels

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

1.3.1.6 La formation des potentiels

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

1.3.1.7 L'organigramme prévisionnel

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

1.3.1.8 Les comités métiers

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

1.3.1.9 Les pépinières ou viviers

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

1.3.1.10 L'observatoire des métiers

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

1.3.1.11 Système de mentor

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

1.3.1.12 Le suivi de la carrière

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

1.4 Les outils d'accompagnements des projets des salariés

1.4.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

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

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

1.4.2 La bourse des emplois

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

1.4.3 La carte des métiers

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

1.4.4 Le bilan professionnel ou de compétences

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

1.4.5 L'outplacement

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

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

1.4.6 Les formations

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

1.4.7 Le coaching

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

1.4.8 Le conseil ou l'orientation de carrière

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

Section 02: l'importance et les objectifs et les caractéristiques de la gestion des carrières

2.1 L'importance de la gestion des carrières

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu.²⁶

2.1.1 Pour l'organisation

Son utilité repose sur les points suivants : Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées ; fidéliser une partie des salariés.²⁷

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

2.1.2 Pour l'individu

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

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

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la

²⁶ Guerin et Wills « la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » revue de gestion des ressources humaines N5 ET 6. 1993.

²⁷ Guerin et Wills « la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » revue de gestion des ressources humaines N 5 ET 6. 1993

personnalité, la scolarité, l'âge, parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon.

2.2 Les objectifs de la gestion des carrières

Selon Daniel Boulanger et Alan Duke, « résumons les principales raisons pour la mise en place d'une politique de gestion des carrières en trois phrases²⁸ :

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

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

- ✓ La composante organisationnelle : à ce niveau-là, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements des salariés dont l'objectif est de retenir les plus compétents et qui répond au maximum aux besoins de l'organisation à travers la connaissance des objectifs stratégiques de l'organisation durant les prochaines années et les défis auxquels l'organisation devra faire face, et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs.
- ✓ La composante individuelle : c'est l'ensemble des expériences de l'individu tout au long de son parcours professionnel, dont le défi est d'utiliser ses forces et de les développer et satisfaire ses intérêts tout en correspondant à ses valeurs et à son style personnel.

2.2.1 Les caractéristiques de la gestion des carrières

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Ces caractéristiques sont regroupées en trois catégories à savoir²⁹ :

²⁸ Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2015, P21

²⁹ SHIMONL et les autres, op.cit

Les caractéristiques individuelles

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

- ✓ **Les besoins et les aspirations** : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations et ses talents aussi le choix d'un métier ou d'un travail reflète la personnalité d'un individu.
- ✓ **Le cheminement de carrière**: Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière. Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes:
 - **ETAPE1**: la préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer.
 - **ETAPE2**: cette 2ème étape se situe entre 18-25 ans se caractérise par l'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression (choc de la réalité). Ce choix résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver.
 - **ETAPE3**: pour la 3ème étape entre 25-40 ans la carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue la cour de cette étape, qui se divise en deux périodes: le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité.
 - **ETAPE4** : cette étape se situe généralement entre l'âge de 40-55 ans, elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur. C'est également au cours de cette étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles sont atteintes et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir.
 - **ETAPE5** : la fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au

cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché de travail.

- ✓ **Les habilités et les aspirations:** Ce qu'on appelle talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innés ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

b) Caractéristiques de l'organisation

- ✓ **La taille et le secteur :** La gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé.
- ✓ **La culture de planification :** Une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

c) Caractéristiques de l'environnement

✓ Turbulences de l'environnement

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

Section 03 : les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière

3.1 Les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière

3.1.1 Le choix

Un choix de carrière est une décision de jeunesse importante qui ne doit pas être prise à la légère parce que les conséquences vont être subi toute au long de la vie, Choisir la profession puis la branche en s'inspirant des expériences forte, ou bien influencé par les parent sou l'entourage et des fois on fait le choix selon le domaine ou ont est doués ou selon ce qu'on aime³⁰.

3.1.2 La durée

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

³⁰ Alain Duke, Daniel Boulanger, Op. Cite., P52

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

3.1.3 La continuité

La carrière peut être considérée comme un investissement de longue durée d'apprentissage pour arriver à son objectif mais il y a des gens qui décident d'entamer avec succès une seconde carrière au milieu de leur première carrière «... les plus doués peuvent même mener deux ou trois carrières de front...»³¹

3.1.4 La spécialisation

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

«Rester dans la même entreprise toute sa vie est une forme de spécialisation... rester dans la même entreprise ne signifie pas forcément la même chose que faire toujours le même boulot ou rester pris au piège... » ça leur permet d'acquies une connaissance plus approfondie dans leur domaine.

3.1.5 La progression

La progression dans la carrière est de passer d'une étape à une étape plus élevée en passant par un certain nombre d'expériences c'est-à-dire avancé sur le plan professionnel en s'appuyant sur les qualifications et la motivation et les compétences et la performance.

«Est-il possible et même souhaitable de connaître le point d'aboutissement d'une carrière? Personne de sensé ne peut prédire ce qui va se passer à l'horizon de trente ou quarante ans».

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

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

³¹ Idem, P54.

3.1.6 La flexibilité

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

3.2 Les facteurs de réussite d'une carrière

3.2.1 Les qualifications

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

3.2.2 Le choix d'entreprise

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

- ✓ Sa taille car c'est un indicateur de nombre d'opportunités de carrière;
- ✓ Son organisation et sa culture, et son autorisation de mobilité et mouvement entre les services et les métiers;
- ✓ Le nombre de filiale à l'étranger.

Le salarié dans son choix d'entreprise doit prendre en considération ces différents points, mais aussi il doit connaître si l'entreprise favorise la promotion interne, comment elle organise la formation et le budget consacré à cette formation, est-ce que cette entreprise encourage les mobilités fonctionnelle et géographique?.....

Après un certain temps, si l'employé remarque que sa carrière ne va nulle-part et que l'entreprise l'a déçu, il est préférable que le salarié change l'entreprise et essaie de trouver une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme à propos de son potentiel.³²

³² Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit. P85

Tableau n°01: Les deux alternatives extrêmes dans l'approche de gestion de carrière de l'entreprise Michelin:

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

***Source:** Alain Duke, Daniel Boulanger, Op. Cit. P.85.*

3.2.3 Le profil individuel

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

3.2.4 La performance

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

3.2.5 Le potentiel

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

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

3.2.6 Le potentiel

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

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

3.2.7 Les aspirations et les contraintes

Ce facteur concerne la disponibilité, la motivation et les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réaliste et raisonnable dans ses aspirations, « si le regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre, il faudra bien se regardé dans la glace et révisé notre jugement.»¹⁰ Il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte.

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

4.1 Les phases de la gestion des carrières

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

4.1.1 La première phase: découvrir

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

- ✓ «Convertir son savoir acquis durant ses études en aptitude utilisable et combler les lacunes inévitable»³³.
- ✓ «Se voir guider et conseiller dans sa relation au sens large, avec son employeur. ». C'est-à-dire être au courant de ses pouvoirs, ses limites, ses responsabilités, et son degré de liberté, et quels sont les personnes à connaître et comment établir des bonnes relations avec eux³⁴,.....
- ✓ Savoir c'est quoi la prochaine étape et son orientation pour se référer au future poste, et augmenter les efforts pour l'attendre.

³³ Alain Duke, Daniel Boulanger, Op.cit. P 66. 18

³⁴ Idem, P 67

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

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

4.1.2 La deuxième phase: apprendre le métier

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

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

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

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

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

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

4.1.3 La troisième phase: capitaliser et diversifier

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

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

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

4.1.4 La quatrième phase: consolider et transmettre

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

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

Cette phase débute quand les employés atteignent les cinquante-Cinq ans, et le rôle de gestionnaire de carrière est plus l'écoute et l'accompagnement de l'employé dans tous les cas³⁵.

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

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

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

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

³⁵Richard Duhautois, Héroïse Petit, Delphine Remillon. La mobilité professionnelle. Paris: Editions La découverte, 2012, 126 pages

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

5.1 Les modalités de la gestion des carrières

5.1.1 La mobilité professionnelle

5.1.1.1 Définition de la mobilité professionnelle

Richard Duhautois, économiste et chercheur au centre d'études de l'emploi, ainsi que ses compères, définissent la mobilité professionnelle comme étant «l'ensemble des changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, qu'il s'agisse de changements de fonction, de statut, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise, ou de transition entre emploi, chômage ou inactivité»³⁶.

5.1.1.2 Les différents types de mobilités professionnelles

On distingue deux grands types de mobilités organisationnelles:

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

5.1.1.2.1 La mobilité interne

Selon Alain Roger et Service Vontolini La mobilité interne, c'est l'ensemble des changements liés à l'emploi qui ont lieu à l'intérieur de l'entreprise. Cette forme de mobilité va permettre aux salariés de changer d'affectation au sein même de la structure où ils sont employés³⁷.

A. Les formes de la mobilité interne

A-1 La mobilité verticale:

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

A-2 La mobilité horizontale ou latérale:

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

³⁶ Richard Duhautois, Heloise Petit Delphine, La mobilité professionnelle, Paris, édition L'Économiste, 2012, 126 pages

³⁷ Roger A., Ventolini S. La mobilité professionnelle des salariés au-delà des mesures classiques, Congrès AGRH, Montréal, 2004, « La GRH mesurée ».

A-3 La mobilité fonctionnelle:

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

A-4 Mobilité géographique:

La mobilité géographique est un changement de lieu de travail comprenant un déménagement pour l'employé et sa famille vers un autre site de la compagnie. On retrouve deux sortes de mobilité géographique qui peuvent être ascendantes ou latérales. Il y a la mobilité géographique nationale, qui est un changement de lieu de travail dans le même pays, et la mobilité géographique internationale, qui correspond à un changement de poste à l'extérieur du pays. »₃₈

5.1.1.2.2 La mobilité externe

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

A- Les formes de la mobilité externe :

La mobilité externe se représente sous forme de:

3.1 Le licenciement :

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

3.2 La fin du contrat à durée déterminée :

Lorsque le contrat de travail touche à sa fine, et l'entreprise impose au salarié de partir, ce dernier peut bénéficier d'un outplacement qui est une aide pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière.

3.3 L'outplacement :

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

« _38 chloe Bigaouette « gestion de la mobilite interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance

3.4 Démission :

La démission c'est la résiliation du contrat du travail par l'employé, ce dernier doit informer son employeur de sa décision de départ.

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

5.1.1.3 L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel

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

5.1.2 La promotion professionnelle

5.1.2.1 Définition

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

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

5.1.2.2 Les différentes dimensions de la promotion

La promotion présente plusieurs complémentaires :

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

5.1.2.3 Les types de promotion

On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- ✓ **La promotion dans la catégorie:** entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- ✓ **La promotion de catégories:** comporte un changement de catégories, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

- ✓ **La promotion de salaire:** s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.
- ✓ **La promotion collective:** touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise. »³⁹

5.1.2.4 Les critères de la promotion professionnelle

A: L'ancienneté

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

B: Le mérite

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

C: Le changement de fonction

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

D: La mobilité de fonction

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

E: Le titre

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

F: La formation

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

5.1.2.1 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel

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

³⁹ Par danielus-over-blog .com . publie dans: theorie des organisations

5.1.2.2 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel

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

5.1.3 L'orientation professionnelle

5.1.3.1 Définition

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

5.1.3.2 Les outils de l'orientation professionnelle

A – les outils de diagnostic individuel

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

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

B- les outils d'élaboration de projet professionnel

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

C- les supports d'information sur les métiers

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

D- les outils de formation

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

5.1.3.3 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle

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

Conclusion

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

La gestion des carrières ainsi que ses différentes pratiques visent la fidélisation et la motivation des salariés. Par conséquent, la mobilité et la promotion ont pour objectifs de valoriser et de récompenser les compétences et les connaissances professionnelles du salarié. Comme aussi la formation est un outil indispensable de la gestion des carrières, son objectif est d'améliorer les compétences et les aptitudes des salariés afin de réduire les écarts entre les attentes de poste et les compétences des salariés, ainsi de faciliter l'adaptation de ces derniers aux nouvelles mutations

Chapitre 03

Les pratiques de L'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de SONATRACH Béjaia

Introduction

Nous allons procéder dans ce chapitre à présenter notre organisme d'accueil qui est la société nationale...SONATRACH (DRGB), dans une première section puis dans une deuxième, nous allons présenter la méthodologie suivie pour mener notre enquête.

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter SONATRACH qui est notre cas d'étude, en abordant son historique, son organisme et ses différentes missions et activités.

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle a pour mission de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

Historiquement, SONATRACH a joué un rôle primordial dans le développement de l'industrie gazière, elle a été le premier fournisseur du GNL aux Etats Unis d'Amérique, en Europe et en Asie pacifique.

SONATRACH est aujourd'hui la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines en amont, en aval, le transport par canalisation et la commercialisation. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe. Depuis sa création, SONATRACH a réussi à acquérir une forte capacité d'intégrer les nouvelles technologies, à asseoir une présence prouvée et fiable sur les marchés.

1. Historique de SONATRACH

Le 31 décembre 1963, la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures – SONATRACH - a été créée par le décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la main mise des compagnies étrangères.

Le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président Houari Boumediene durant lequel il annonçait: «...*Je proclame officiellement, au nom du conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicable à compter de ce jour :*

1. La participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises portée à 51% de façon à en assurer le contrôle effectif.
2. La nationalisation des gisements de gaz naturel,
3. La nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national».

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout le champ du pétrole ou du gaz ne seraient dorénavant menées que par l'entreprise nationale SONATRACH.

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la SONATRACH confirmé son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures. Elle s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pour voyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.). Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités qui sont :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation.
- La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir : transport par canalisation en amont et en aval, ainsi que la commercialisation.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise SONATRACH.

2. L'activité Transport par Canalisation

La concession de canalisations de transport d'hydrocarbures et des activités de raffinage laisse à la SONATRACH une participation minimum de 51%. L'activité transport par canalisation a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures.

SONATRACH dispose d'un réseau de 32 canalisations d'une longueur globale de 16355 KM, dont deux gazoducs transcontinentaux. GALSI vers l'Italie via la Sicile et MEDGAZ vers l'Espagne via le Maroc. Un troisième gazoduc, le TSGP – Trans Saharan Gas Pipeline – est en cours de réalisation. Elle dispose également de 109 bacs de stockage d'une capacité de 3.3 millions de m³ pour une capacité de transport de 320 millions de TEP. TRC est composée de 7 Régions de transport, dont la Région Transport Centre (RTC) communément appelée la Direction Régionale de Bejaia–DRGB-de la Direction Réparation de Canalisations, la Directions Maintenance et la Direction Télécom.

La nouvelle conjoncture législative et réglementaire induisant d'importantes implications sur l'organisation et le développement de SONATRACH, et dans le but d'être conforme avec la loi 07-05 sur l'activité TRC. Une task-force a été mise en place afin de mettre en place un système de contrôle de gestions industrielle et un comité HSE pour la gestion du risque environnemental.

Figure 1 - Carte du réseau de transport RTC Bejaia



Source: document interne à l'entreprise

3. Les missions de SONATRACH

Le siège de la DRGB est situé à 2KM au sud-ouest de la ville de Bejaia, il est limité au nord par la voie ferrée, à l'Est par oued S'Ghir, et à l'ouest par oued Soummam et la RN09. Il s'entend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé: 516.135M2
- Surface couverte: 7.832M2
- Surface occupée par les bacs : 43.688 M2
- Surface stockage: 3.800M2

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui ont:

- L'oléoduc OB1
- Le terminal marin de Bejaia
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1
- Le terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1Bis-SP2-SP3-SBM)
- Le gazoduc GG1
- Le Terminal de bordj MENAIL GG1
- Une station de compression

4. Les évolutions de ces missions

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de HAUD EL Hamra au terminal marin de Bejaia a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 million de tonne par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à 14h00 a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1-SP1-(station dépendant de la région transport de HAUD EL HAMRA –HEH), et le 19 novembre 1959 à 16h, l'arrivée de brut au

TMP. Ce pipeline est appelé l'OB1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, L'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaia et a appareillé, après chargement, le 1^{er} décembre 1959.

En 1960, le port de Bejaia a été une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03).

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaia, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964. Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région.

Vers la fin des années soixante, l'état algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants de la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 137Km et d'un diamètre de 16, cet oléoduc est une bifurcation de l'OB1. Il pique de la station de Béni MANSOUR vers la raffinerie sise à sidi ARCINE-Alger, avec une capacité de transport de 3MTA.

Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de BENI MANSOUR a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG116 a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1 d'un diamètre de 20.

En 1981, un gazoduc reliant HASSI R'MEL à BOURDJ M'NAIEL- GG1- a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437KM et d'un diamètre de 42. Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM- single Point MOORING- a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus, un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS TEINITY, de 280 000 tonnes de condensât.

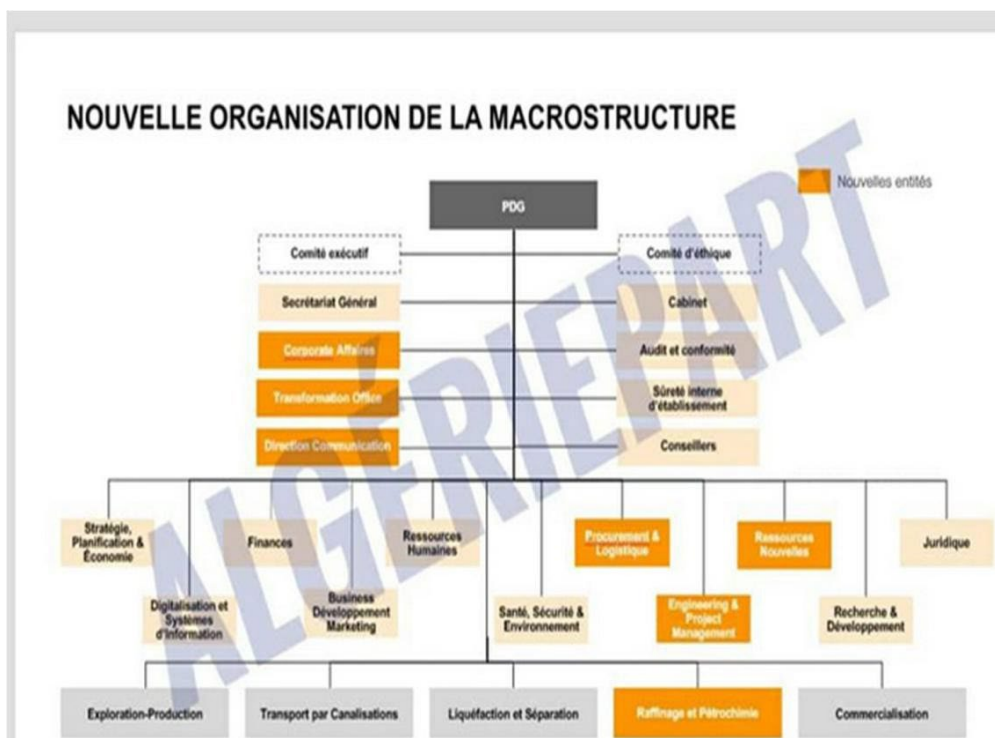
5. Les objectifs de la SONATRACH

- ✓ Un contrôle permanent des activités principales.
- ✓ Le renforcement de ses capacités technologique et de gestion.
- ✓ La diversification de son portefeuille d'activités.
- ✓ Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales
- ✓ La rénovation des techniques dans la gestion des ressources humaines.
- ✓ La formation et l'amélioration des conditions des ressources humaines.

6. La direction générale du groupe SONATRACH

Elle est assurée par le président, directeur générale. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

Figure 2 - Organigramme de SONATRACH



Source: document interne de l'entreprise.

Figure03: Organigramme sur le transport par canalisation TRC



Source: document interne de l'entreprise

6.1 Les activités opérationnelles

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval:

a. Les activités en amont

Ses principales fonctions sont:

- ✓ Exportation
- ✓ Data contrôle
- ✓ Forage
- ✓ Recherche et développement des hydrocarbures.

b. Les activités en aval

Ses fonctions sont:

- ✓ Liquéfaction du gaz naturel
- ✓ Raffinage du pétrole
- ✓ Pétrochimies

6.2 Les activités par commercialisation

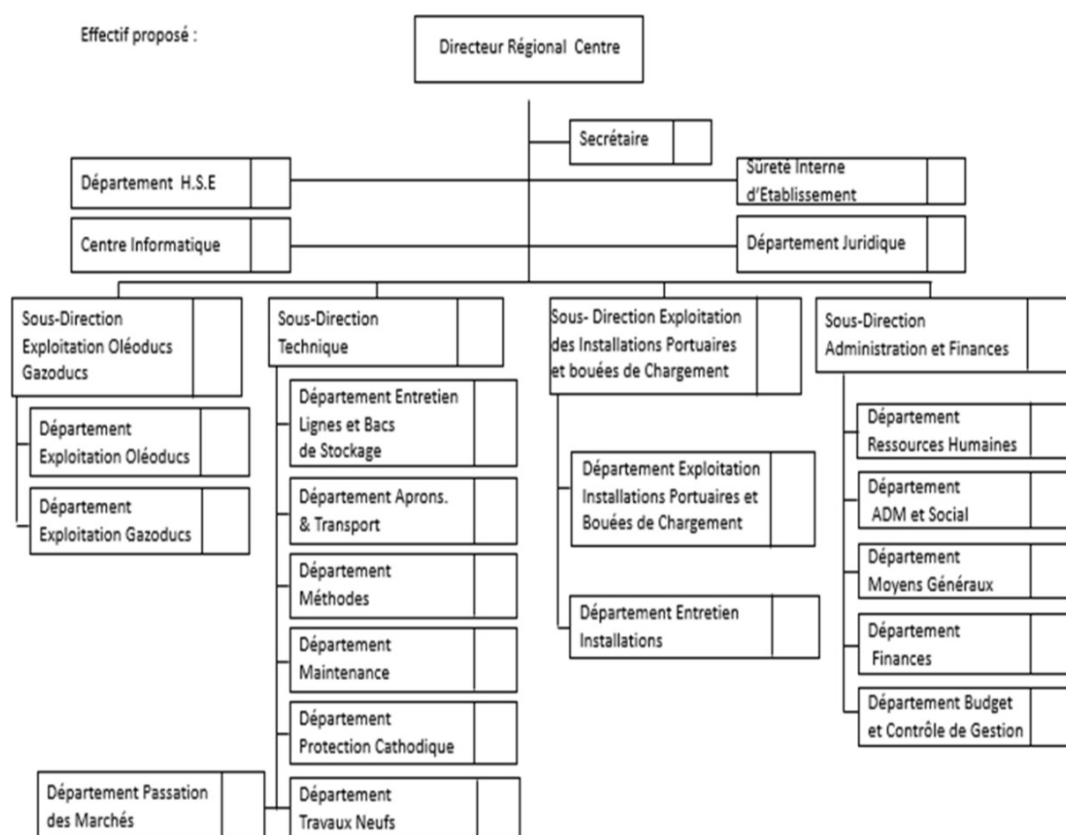
Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

6.3 Les activités transport par canalisation

L'activité transport est confiée à la branche «TRC» dont des missions essentielles sont:

- ✓ Exploitations des ouvrages de transport hydrocarbures des installations portuaires
- ✓ Maintenance des installations et des canalisations
- ✓ Etudes et développements
- ✓ Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux «bacs, ports pétroliers».

Figure04: Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/RTC



Source: document interne de l'entreprise.

Section 02: Méthodologie de recherche et analyse de questionnaire

Nous allons dans cette section présenter la méthodologie de recherche poursuivie pour mener à bien notre travail. Cette dernière se constitue d'une étude quantitative via un questionnaire adressé aux cadres de l'entreprise.

L'enquête par questionnaire est une « *méthode de recueil de l'information visant à poser des questions (plus ou moins nombreuses, et plus ou moins formalisées) à un certain nombre de personnes qui constitue un échantillon extrait d'une population* ».

La réalisation d'une enquête par questionnaire s'organise sous la forme d'une séquence d'étapes qui constituent des points de passage obligatoires dans tous les types de problèmes à traiter. Ainsi cette enquête comprend la sélection de l'échantillon, l'établissement du questionnaire, puis son analyse.

Nous avons effectué notre enquête par questionnaire auprès du personnel de l'organisme d'accueil « SONATRACH (DRGB) » pour l'objectif de répondre aux questions posées au départ qui sont inspirées de notre problématique de recherche. Est-ce que le système d'évaluation est-il un élément essentiel dans la gestion des carrières pour l'entreprise SONATRACH (DRGB) ?

Méthodologie de recherche le questionnaire

Le questionnaire est une méthode de recueil d'information mise en place afin d'expliquer et de comprendre des faits. Le questionnaire est une série de questions méthodiques posées afin de définir un cas.

Notre questionnaire est destiné aux salariés de SONATRACH à Bejaia ainsi que pour Dans le but de comparer les degrés de stress entre ces deux zones géographiques et répondre à nos hypothèses de départ.

Ce questionnaire est composé de 16 questions. 20 sont adressés aux employés de la filiale Bejaia.

Le questionnaire a été décomposé en 2 axes différents, le premier concerne les données de l'identification des cadres et le deuxième concerne les questions relatives à l'évaluation du personnel et la gestion des carrières.

Nous avons distribué notre questionnaire à vingt salariés. Grâce auquel nous avons pu atteindre toutes les catégories socioprofessionnelles, que ce soit des cadres, agents de maîtrises ou agents d'exécution.

L'enquête faite dans vingt cinq jours. La distribution des copies de questionnaire faite par notre promoteur et même la récupération.

On a fait trente copie on a reçu que vingt copies car les autres cades sont en mission et congé.

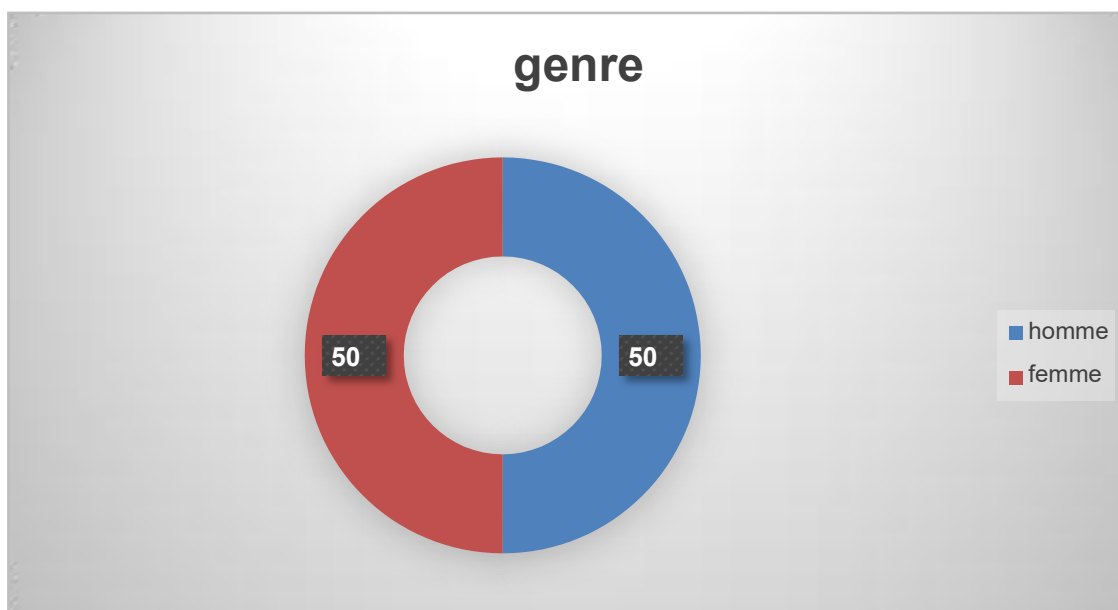
Section 3 : Analyse des données de l'enquête réalisée auprès des travailleurs de SONATRACH

3.1 Les données personnelles

Cet axe est consacré aux questions, qui sont au nombre de cinq : genre, l'âge, catégorie professionnelle, niveau d'instruction, l'expérience.

Question1 : le genre ?

Figure 5 - représentation graphique données personnelles répartis selon le genre



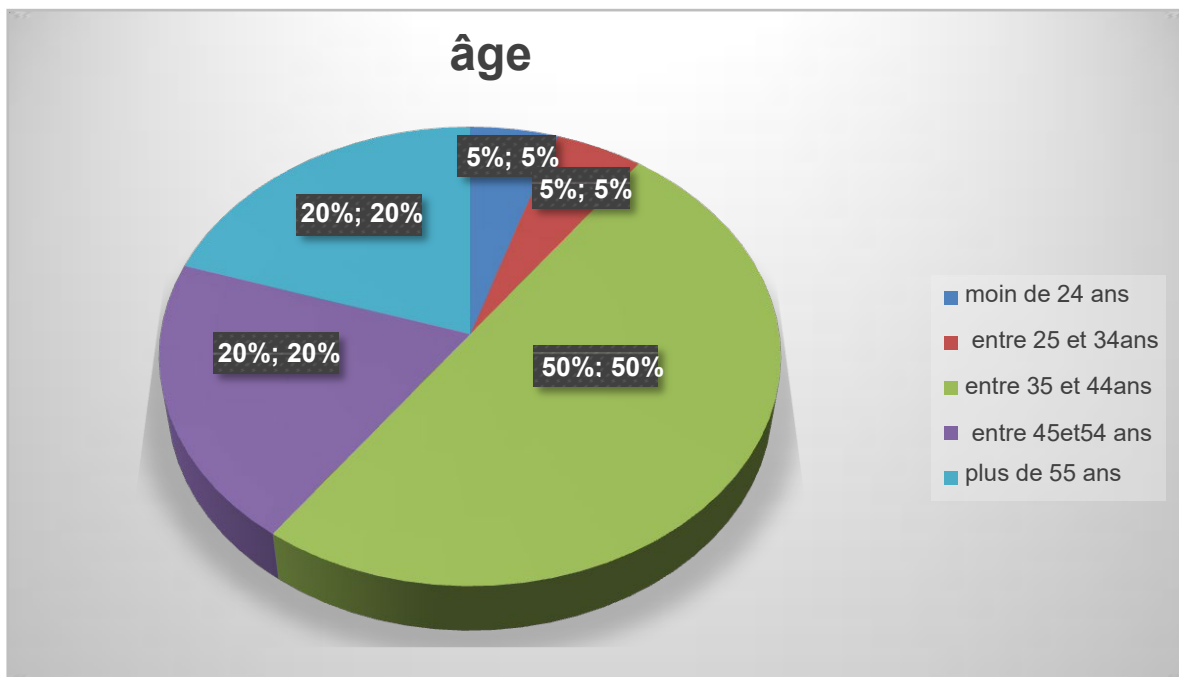
Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 01

La population ciblée est de vingt salariés (20), dont (50%) du genre masculin et (50%) du genre féminin .on remarque que le nombre d'hommes et femmes sont égal.

Question n°2 : l'Age

Figure 6 - représentation graphique données personnelles répartis selon l'âge



La population ciblée est la totalité de 20 salariés dont 5% ont moins de 24 ans aussi, entre 25 et 35 ans 50% ont entre 35 et 44 ans 20% ont entre 45 et 54 ans aussi plus de 55 ans

Source: réalisé par nous même
Voir l'annexe N° 02

Question n°3 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?



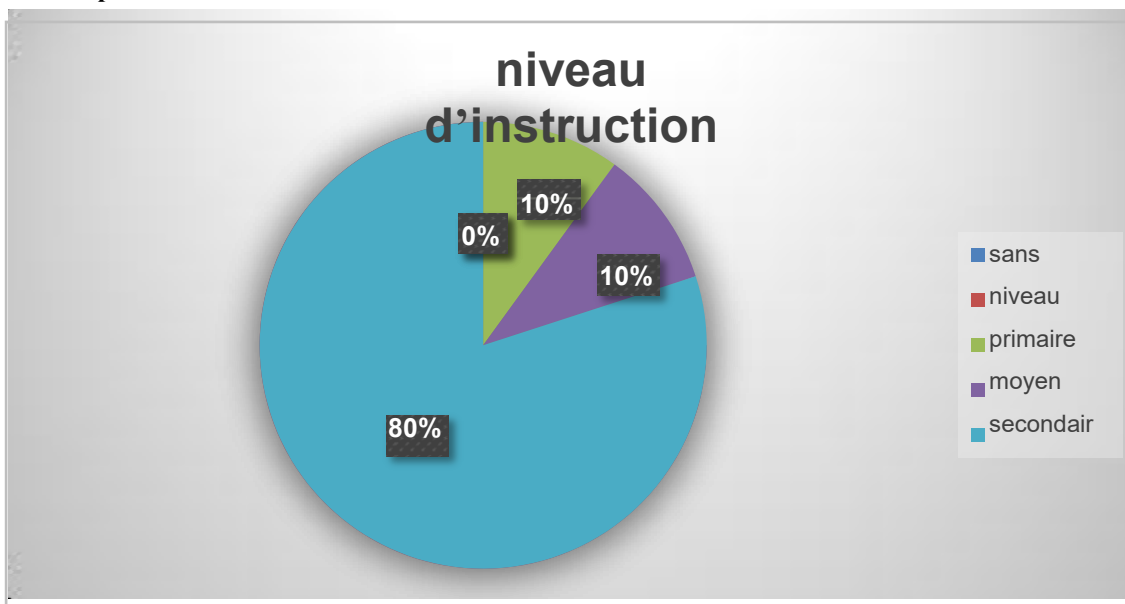
Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 03

'L'entreprise a des cadres ciblés de 95% et maîtrise ont 5%

Question n°4 : niveau d'instruction des cadres ?

Figure 7 - répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



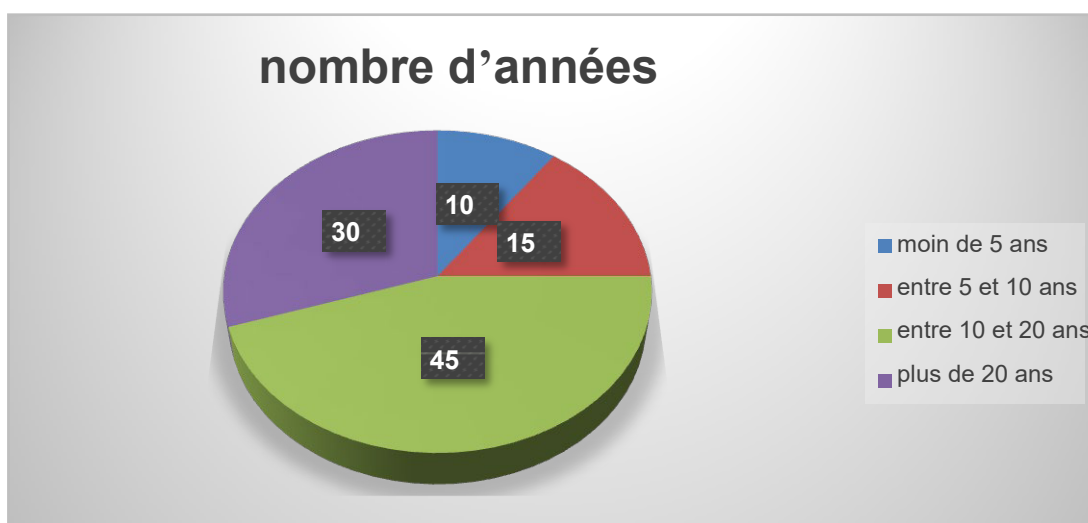
Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 04

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

Question n°5 : nombre d'années d'expérience ?

Figure 8 - Représentation graphique de l'échantillon selon les années d'expérience



Source: réalisé par nous même

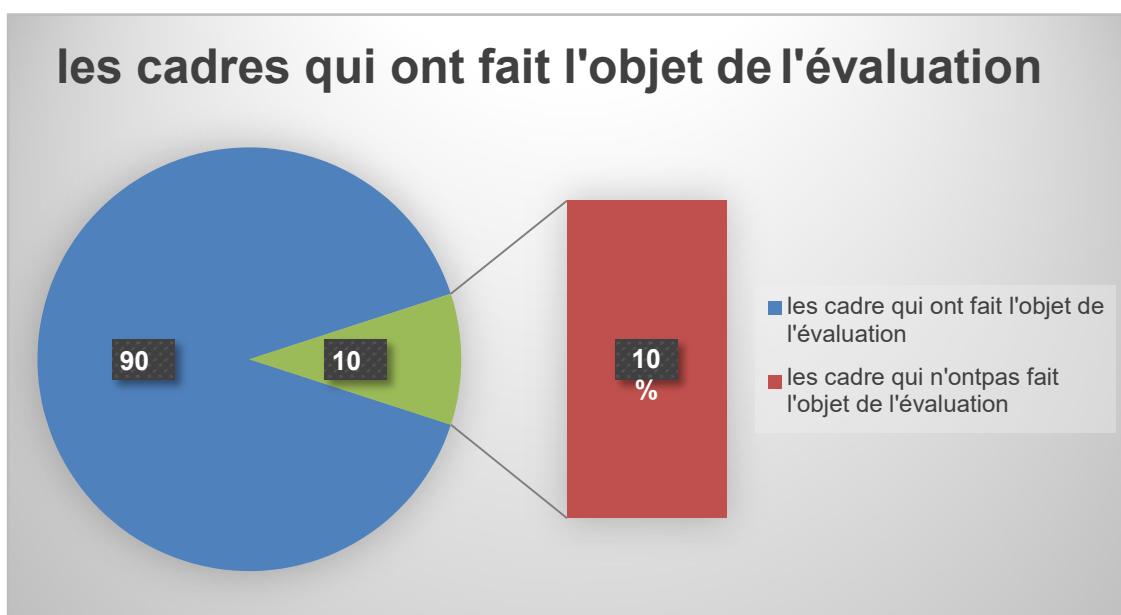
Voir l'annexe N° 05

La plupart des cadres ont une expérience entre 10 et 20 ans et plus précisément 45% ; et 30% ont plus de 20ans d'années d'expérience ; entre 5 et 10 ans d'années d'expérience ont 15% ; et les cadres de moins de 5ans d'années d'expérience ont 10% .

3.2 L'analyse des données sur le système d'évaluation et la gestion des carrières à l'entreprise SONATRACH

Question n°6 : Avez-vous fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnel a l'entreprise Sonatrach ?

Figure 9 - Représentation graphique selon les cadres qui ont fait l'objet de l'évaluation



Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 06

L'entreprise Sonatrach fait une évaluation de ses cadres une fois par an ; on remarque que 90% de ses cadres ont fait l'objet d'une évaluation périodique déjà lors de leurs parcours a l'entreprise et 10% n'ont pas fait.

Question n°7 : Comment trouvez-vous les critères de l'évaluation ? Figure 10 - Représentation graphique de l'échantillon selon les critères de l'évaluation



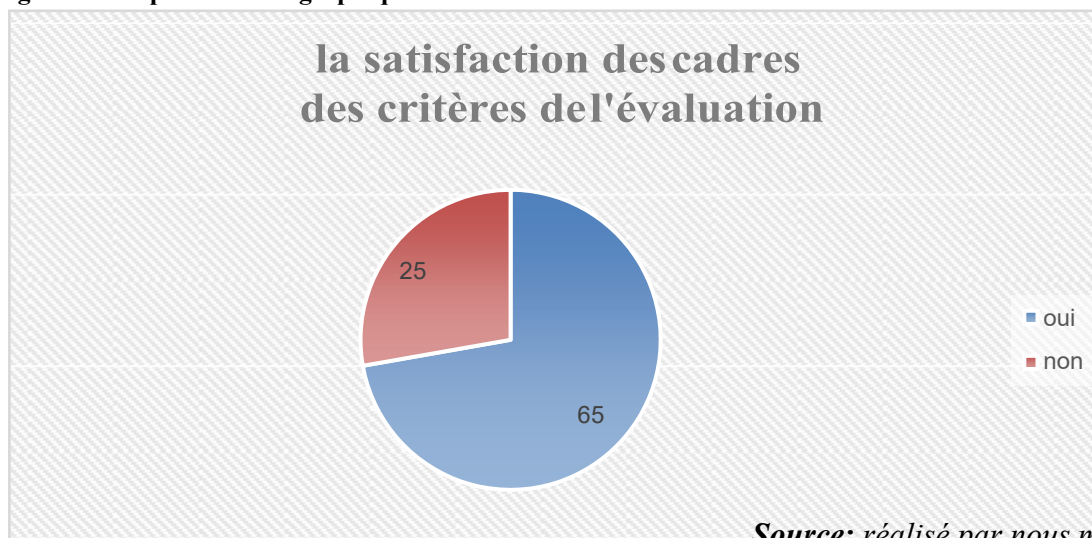
Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 07

La plupart des cadres 45% pense que les critères de l'évaluation sont objectifs; et 35% pense que les critères sont subjectifs; et 20% ont ignoré la question.

Question n°8 :Est-ce que vous êtes satisfait des critères de l'évaluation ?

Figure 11- Représentation graphique selon la satisfaction des cadres des critères de l'évaluation

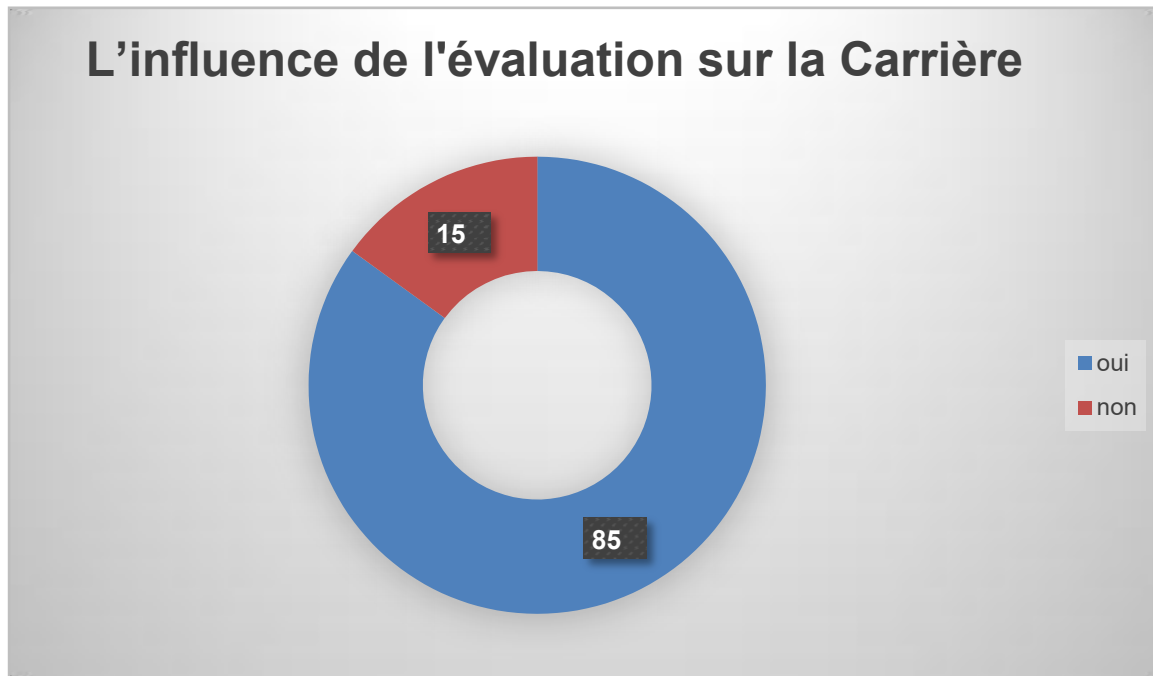


Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 08

Question n°9 : est-ce-que l'évaluation du personnel influence la carrière ?

Figure 12 - Représentation graphique de l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière



***Source:** réalisé par nous même*

Voir l'annexe N° 09

Cette figure nous donne une idée sur ce que pensent les cadres relativement à la relation évaluation du personnel et carrière ;

On remarque que 85% estiment qu'il y a une forte relation entre les deux thématiques, justifiant 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 15% des cadres pensent que les résultats de l'évaluation du personnel n'influencent pas la carrière, ils ont justifié leurs réponses par le fait que le résultat de l'évaluation sert à détecter les besoins en formation, et en suite comblé ses besoins pour un meilleur rendement.

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

Réponse n°1 : c'est à base de cette évaluation qu'on est promu

Réponse n°2 : l'évaluation lors de l'attribution des augmentations salariales

Réponse n°3 : si l'agent est bien évalué il peut prétendre à une échelle ou promotion

Réponse n °4 : parce que qui dit évaluation dit proposition pour une promotion

Réponse n °5 : évaluation elle renforce la motivation de l'agent

Réponse n °6 : c'est l'étape qui doit précéder l'attribution d'une promotion

Réponse n °7: les échelles obtenues à l'issue de l'évaluation rapprochent des postes d'encadrement (possibilité d'évolution professionnelle)

Réponse n °8: si tu es bien évalué ; tu es récompensé

Réponse n °9: si un agent veut évoluer ; il doit être bien évalué

Réponse n °10: toute promotion ou augmentation de salaire est attribuée à l'issu de l'évaluation

Réponse n °11: l'évaluation motive l'agent à travailler plus et à se corrigé

Réponse n °12: mieux évalué, être mieux performant

Réponse n °13: un travailleur peut se ressaisir en cas de mauvaise évaluation et se corriger pour mieux

Réponse n °14: elle donne du courage pour doubler les efforts afin de réussir la carrière;

Réponse n °15 : l'évaluation permet de détecter les points faibles pour les améliorer et réussir la carrière;

Réponse n °16: l'évaluation valorise les compétences et motive les salariés pour; s'améliorer et réussir sa carrière.

Réponse n °17: Elle permet de renforcer les points faibles pour mériter une promotion.

Question10: Est-ce que vous êtes satisfait de l'exploitation des résultats de l'évaluation?

Figure 13- Représentation graphique de la satisfaction de l'exploitation des résultats de l'évaluation



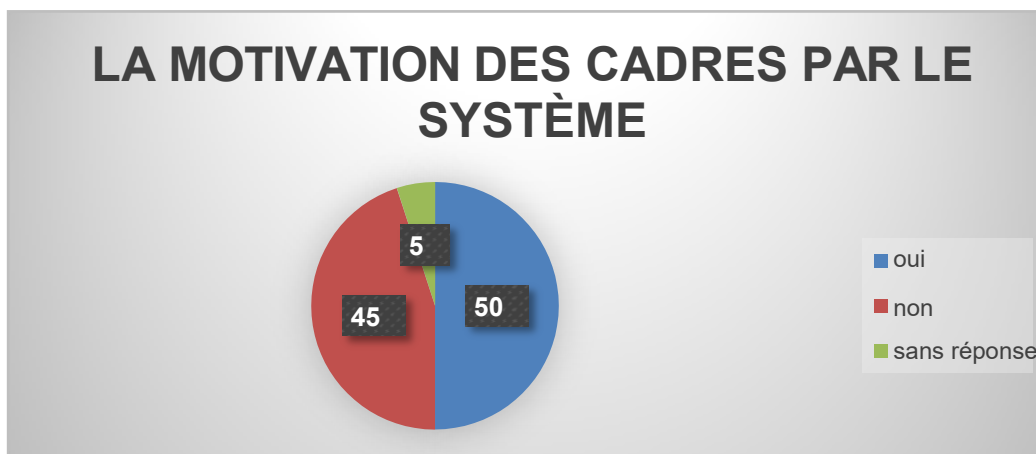
Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 10

Cette figure montre ce que pense les cadres de l'exploitation des résultats de l'évaluation, la majorité soit 60% affiche sa satisfaction de l'exploitation des résultats tandis que 35% des cadres ne sont pas satisfaits de la manière dont les résultats sont exploités, cette réponse est justifiée par le fait que ces cadres pensent qu'ils méritent une promotion, ou une formation ou une mobilité mais ils ne l'ont pas eu, et un pourcentage de 5% ont ignoré notre question.

Question 11: Est-ce que le système d'évaluation motive les salariés ? Si oui expliquez?

Figure 14 - Représentation graphique selon la motivation des cadres par le système de l'évaluation



***Source:** réalisé par nous même*

Voir l'annexe N° 11

Nous avons constaté que 50% des cadres pensent que le système d'évaluation implanté à l'entreprise SONATRACH les motive tandis que 45% des cadres voient que le système d'évaluation ne les motive pas, parce qu'il n'a pas répondu à leurs attentes et 5% des cadres ont ignoré la question.

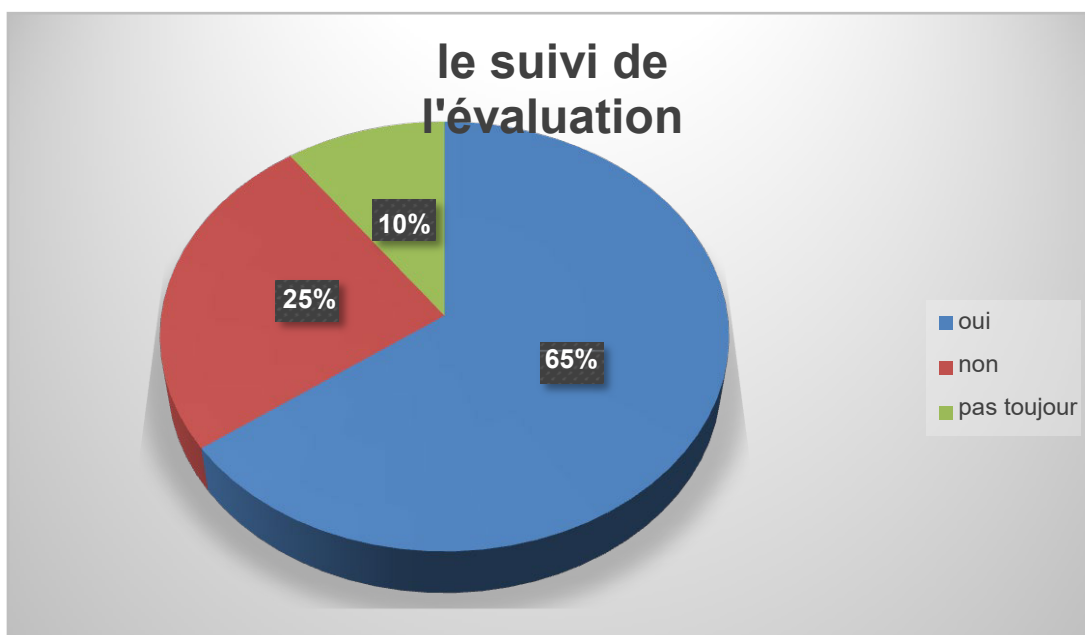
Les arguments avancés par les cadres sont:

- **Réponse n°01** : parce qu'elle permet d'avoir une évolution dans le domaine.
- **Réponse n°02** : parce qu'elle permet de passer à une catégorie plus élevée.
- **Réponse n°03** : pour bien maîtriser le domaine.
- **Réponse n°04** : parce qu'elle permet d'avoir une promotion.
- **Réponse n°05**: elle donne la possibilité de communiquer les difficultés rencontrées dans le poste occupé

- **Réponse n°6** : parce qu'elle l'encourage pour travailler plus et fournir plus d'effort afin de bénéficier d'une promotion.
- **Réponse n°7** : pour avoir une bonne évaluation, les salariés améliorent leur pratique professionnelle.
- **Réponse n°8** : parce qu'elle augmente le rendement de salarié.
- **Réponse n°9** : parce qu'elle est liée aux différents stades du développement individuel.
- **Réponse n°10** : parce que l'évaluation est une étape très importante de la vie de tout les salariés car il exprime ses objectifs.

Question 12 : Est-ce que le système de l'évaluation est suivi par des actions de formation pour améliorer les insuffisances révéler lors de l'évaluation ? Si oui, vous avez bénéficié de quel type de formation?

Figure 15 - répartition de l'échantillon selon le suivi de l'évaluation



Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 12

Cette figure révèle que la majorité des cadres soit (65%) trouve que l'évaluation du personnel au niveau de son entreprise est suivie par des actions qui améliorent les insuffisances révélées lors de l'évaluation, et 25% ont répondu par non parce qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation et 10% des cadres pense que l'évaluation est suivi par des actions d'amélioration mais pas toujours.

Quelle est le type de formation suivie

Réponse n°01 : Séminaire

Réponse n°02 : de type informatique.

Réponse n°03 : professionnalisation des équipes ressources humaines. Réponse n°04: projet de relève

Réponse n°05 : excelle

avancé. Réponse n°06 :

maintenance. Réponse n°07:

comptabilité.

Réponse n°08 : excelle

avancé. Réponse n°09 :

coaching.

Réponse n°10: induction ; perfectionnement ;

adaptation

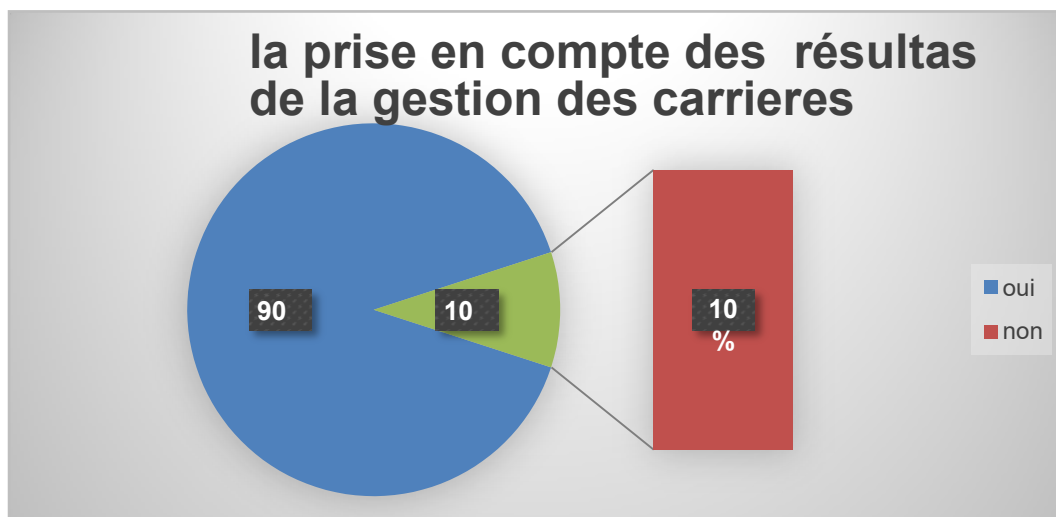
Réponse n°11:comptabilité.

Réponse n°12 : agent temps et

méthode Réponse n°13 : type

informatique

Question 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 ?



Source: réalisé par nous même

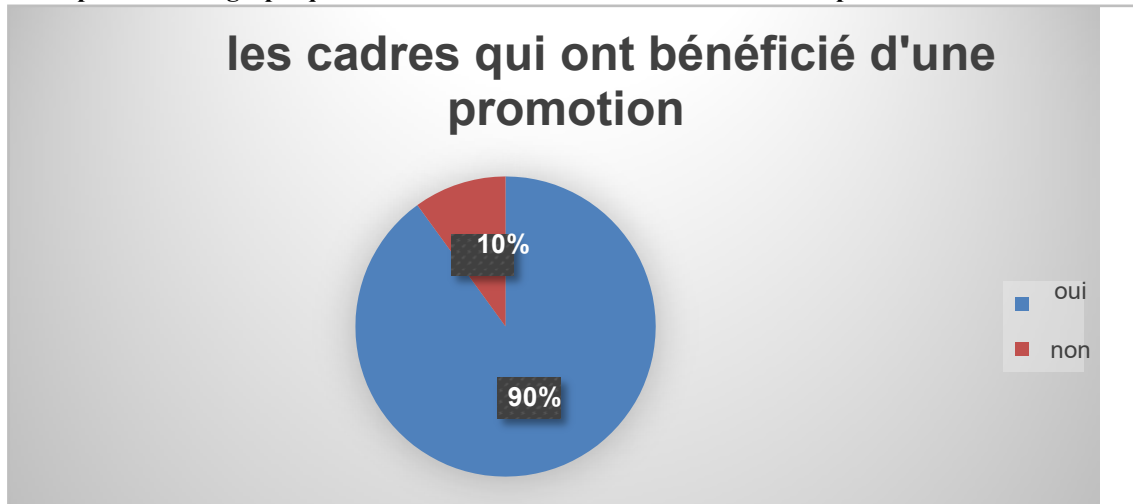
Voir l'annexe N° 13

Nous constatons que 90% des cadres pensent que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors de décision relative à la gestion de carrières (mobilité, orientation

professionnelle, formation) et 10% des cadres pensent que les résultats de l'évaluation ne sont pas. Pris en compte lors de la décision relative à la gestion de la carrière.

Question 14: Avez-vous bénéficié d'une promotion?

Figure 16- représentation graphique de l'échantillon des cadres bénéficié d'une promotion



Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 14

La plus part des cadres soit (90%) ont bénéficié d'une promotion durant leurs parcours professionnel à l'entreprise Sonatrach et 10% n'ont pas bénéficié d'une promotion.

Question15:Quelles sont vos attentes du système d'évaluation?

Représentation graphique selon les attentes de système d'évaluation :

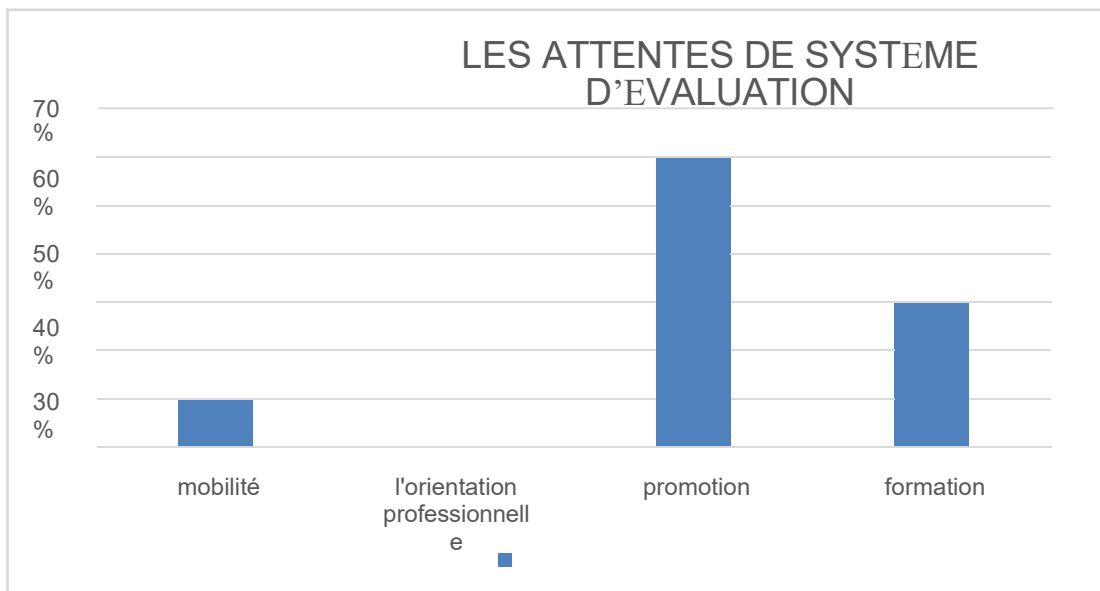


Figure 17- Représentation graphique de l'échantillon selon les attentes de système d'évaluation

Source: réalisé par nous même

Voir l'annexe N° 15

A travers cette figure nous constatons que les attentes des cadres du système d'évaluation sont variées. 60% qui constitue la majorité des cadres, attend une promotion que ce soit sur le plan hiérarchique ou bien sur le plan financier, et en deuxième position vient la formation, donc un pourcentage important de 30% attend une formation pour renforcer ses compétences, ensuite en troisième position 10% des cadres souhaite une mobilité, et pour l'orientation professionnelle aucun cadre n'est intéressé.

Question n°16 : Que pensez-vous de la démarche de gestion de carrière ? Et de la façon dont l'entreprise gère-vous carrières ?

Réponse n°1 : la gestion des carrières c'est un ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salaires a la stratégie et aux besoins futur de l'entreprise ; en tenant compte de leur compétence et leur aspiration personnelle

Réponse n°2 : très bonne gestion

Réponse n°3 : démarche à améliorer par des opportunités d'évolution plus nombreuses

Réponse n°4 : l'entreprise doit réfléchir plus ; afin d'aboutir à un système d'évaluation équitable et juste

Réponse n°5 : c'est un système basé sur l'observation mais doit être qualifié et mesurable pour être un système objectif

Réponse n°6 : Sonatrach peut faire mieux

Réponse n°7 : le système de la gestion des carrières au sein de la Sonatrach est destiné à exprimer les objectifs du plan annuel de l'entreprise en action et en résultat pour finalité de

Rétribuer : de manière objective et équitable ; les performances individuelles ou collectives des salaires éligibles

Réponse n°8 : le travailleur est une partie prenante: il doit être associé et est appelé à gérer sa carrière.

Section 4 : Synthèse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

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

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

L'entreprise Sonatrach soumet ses employés à une évaluation périodique.

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

4-2 L'axe de gestion des carrières

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

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

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

Suite à l'achèvement d'une enquête approfondie sur le terrain menée au près de la SONATRACH de Béjaïa, succédée par une auscultation des données recueillies par le biais d'un questionnaire, et suivant notre hypothèse principale qui est présentée ainsi ;

« Les méthodes et les pratiques efficaces qui assurent une bonne qualité d'évaluation du personnel ». La méthode c'est la cotation.

Pour la deuxième hypothèse qui porte sur ;

« L'influence des résultats de l'évaluation du personnel sur les décisions de gestion des carrières ». 85% des enquêtés estiment qu'il y a une forte relation entre les deux thématiques, évaluation et la carrière justifiant leurs réponses par le fait que les grandes décisions qui concernent la carrière sont prises après l'exploitation des résultats de l'évaluation.

Conclusion

Ce chapitre il vient pour assurer le cadre théorique et cerner les pratiques d'évaluation dans le monde professionnel. Et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage pratique

Cette recherche nous a permet d'évoquer les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sien de l'entreprise Sonatrach, à travers la réalisation d'une enquête par questionnaire. En effet, les résultats de l'enquête ont indiqué que la majorité des salariés sont motivés et satisfaits de la démarche de gestion des carrières de leur entreprise, car elle les encourage à développer leurs compétences.

Conclusion générale

Notre étude s'étant déroulée au de la SONATAC Béjaïa nous y avons donc mené notre recherche sur l'évaluation du personnel et gestion des carrières

L'évaluation du personnel étant un acte purement 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 quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières.

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

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de la stratégie de l'entreprise et pour atteindre ce développement, les entreprises elles doivent s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines pour qu'elles soient compétitives et capable de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans la gestion de ses ressources humaines qui couvre de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux en trouve : l'évaluation du personnel et gestion des carrières.

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

Nous pouvons souligner à travers les recherches effectuées, et les données collectées par l'enquête menée au sein de l'entreprise Sonatrach Béjaïa, et le traitement des données collectés que le système d'évaluation du personnel impacte directement la gestion des carrières, et que les résultats fournis par le système de l'évaluation sont à la base de toute décision relative à la carrière.

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ Renald le gendre, « dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation », GUERION/ESKA, Paris, 1993.
- ❖ Seklou. Blondin. Fabi Besseyre des Horsts. Chevalier (1993) Gestion des Ressources Humaines, De Boeck.
- ❖ M. Thévenet. C. Dejoux. E. Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F. Silva (2011), Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON,
- ❖ Maurice Thévenet. Cécile Dejoux. Elionore Marbot. Etienne Normand. Anne-Françoise Bender. François Silvia (2012), Fonction RH : politiques, métier et outils des ressources humaines, PEARSON.
- ❖ Christian Balicco (1999), Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitudes, Organisation.
- ❖ G. Schmidt. E. Mercier(2004), Gestion des ressources humaines, Pearson,
- ❖ Sylvie GUERRERO(2009), Les outils des RH : les savoirs-faire essentiels en GRH, DUNOD.
- ❖ Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », édition : Dunod, Paris, 2005
- ❖ Guy Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation des compétences », édition : d'organisation, Paris, 2002,
- ❖ Jean-pascal lapra « évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition : liaisons, Pays-Bas, 2006.
- ❖ Marie tresanini, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2004.
- ❖ Guerin et wills « LA CARRIERE POINT DE RECONTRE DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS » revue de gestion des ressources humaines N5 ET 6. 1993.
- ❖ Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, Paris, 2015.
- ❖ Richard Duhautois, Héloïse Petit, Delphine Remillon. La mobilité professionnelle. Paris : Editions Ladécouverte, 2012,
- ❖ Roger A., Ventolini S. La mobilité professionnelle des salariés au-delà des mesures classiques, Congrès AGRH, Montréal, 2004, « La GRH mesurée ».

- ❖ Ouarek Leila, Ait Aoudia fahima, « les techniques d'évaluation et appréciation du personnel », université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, promotion 2003/2004.
- ❖ Laurent Giradu, Françoise Dany, Alain Roger, 21^o congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines : « les étapes de carrières sont-elles toujours d'actualité » ?, Marrakech, 2011.

ANNEXES

Annexe N° 01 : Tableau des données personnelles répartis selon le genre

	Effectif	Taux
Hommes	10	50%
Femmes	10	50%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 02 : la répartition selon l'âge

<u>Age</u>	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Moins de 24 ans	1	5%
Entre 25 et 34ans	1	5%
Entre 35 et 44 ans	10	50%
Entre 45 et 54 ans	4	20%
Plus de 55 ans	4	20%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 03 : Tableau de répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

<u>Catégorie</u>	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Cadre	19	95%
Maitrise	1	5%
Exécution	00	0%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 04 : Tableau de répartition de l'échantillon de niveau d'instruction

<u>Niveau d'instruction</u>	<u>Effectifs</u>	<u>Taux</u>
Sans niveau	00	0%
Primaire	00	0%
Moyen	2	10%
Secondaire	2	10%
Universitaire	16	80%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 05: Tableau de répartition de l'échantillon selon les années d'expérience

<u>Expérience</u>	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Moins de 5ans	2	10%
Entre 5 et 10ans	3	15%
Entre 10 et 20 ans	9	45%
Plus de 20 ans	6	30%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 06 : Tableau de répartition de l'échantillon selon les cadres qui ont fait l'objet de l'évaluation

	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Cadres qui ont fait l'objet d'une évaluation	18	90%
Cadres qui n'ont pas fait l'objet de l'évaluation	2	10%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 07 : Tableau de répartition de l'échantillon selon les critères de l'évaluation

<u>La qualité des critères</u>	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Objectifs	9	45%
Subjectifs	7	35%
Sans réponses	4	20%
Total	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 08 : Tableau de la satisfaction des critères de l'évaluation

	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Oui	13	65%
Non	7	25%
Totale	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 09 : Tableau de l'influence de l'évaluation du personnel sur la carrière

	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Oui	17	85%
Non	3	15%
Totale	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 10 : Tableau de répartition de l'échantillon selon la satisfaction de l'exploitation des résultats de l'évaluation

<u>La satisfaction des cadres</u>	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Cadres satisfait	12	60%
Cadres non satisfait	07	35%
Sans Réponse	01	5%
Totale	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 11 : Représentation graphique selon la motivation des cadres par le système de l'évaluation

	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Oui	10	50%
Non	09	45%
Sans réponse	01	5%
Totale	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 12 : Tableau de répartition de l'échantillon selon le suivi de l'évaluation

	<u>Effectif</u>	<u>Taux</u>
Oui	13	65%
Non	05	25%
Pas toujours	02	10%
Totale	20	100%

Source: réalisé par nous même

Annexe N° 13 : Tableau de répartition selon la prise en compte des résultats

	Effectif	Taux
Oui	18	82%
Non	02	00%
Sans réponse	00	18%
Total	20	100%

***Source:** réalisé par nous même*

Annexe N° 14 : Tableau de représentation de l'échantillon des cadres bénéficié d'une promotion

	effectif	taux
Oui	18	90%
Non	02	10%
Totale	20	100%

***Source:** réalisé par nous même*

Annexe N° 15 : Tableau de répartition de l'échantillon des attentes d'évaluation

Les attentes	<u>effectif</u>	<u>taux</u>
La mobilité	02	10%
L'orientation professionnelle	00	0%
La promotion	12	60%
La formation	06	30%
Totale	20	100%

***Source:** réalisé par nous même*

Questionnaire sur les pratiques de l'évaluation du personnel et la gestion des Carrières

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de fin d'étude master 2 en science de gestion
Spécialité : gestion des ressources humaines qui s'intitule « évaluation du personnel et gestion des carrières »

Nous avons élaboré un questionnaire pour collecter les informations Nécessaires pour réaliser cette enquête et on tien a précisé que ce questionnaire a une finalité Strictement scientifique et l'anonymat des personnes sera sauvegardé.

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

Axe 01 :L'identification des cadres:

1. Le genre :

- Homme
- Femme

2. L'âge :

- Moins de 24 ans
- De [25 à 35[ans
- De [35 à 45[ans
- De [45 à 55[ans
- De 55 ans et plus

3. A quelle catégorie socio professionnelle appartenez-vous?

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

4. Niveau d'instruction:

- Sans niveau
- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

5. Nombre d'années d'expérience:

- Moins de 5 ans
- Entre 5 ans et 10 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

Axe 02 : Les questions relatives à l'évaluation du personnel et à la gestion des carrières:

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

Oui: Non:

7. Comment trouvez-vous les critères de l'évaluation ?

- Objectifs
- Subjectifs

Dans les deux cas, dites pourquoi ?

.....

.....

.....

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

- Oui
- Non

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

- Oui:
- Non:

Si oui, expliquez?

.....

.....

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

Oui: Non:

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

Oui:

Non:

Si oui, expliquez?

.....
.....

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

Oui:

Non:

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

.....

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:

14. Avez-vous bénéficié d'une promotion?

Oui:

Non:

15. Quelle sont vos attentes par rapport au système d'évaluation?

Mobilité

L'orientation professionnelle

Promotion

Formation

16. Que pensez-vous de la démarche de gestion de carrière? Et de la façon dont l'entreprise gère vos carrières?

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

Merci pour votre contribution

Table des Matières

Introduction générale	1
Chapitre 1- Cadre conceptuel de l'évaluation du personnel	4
Introduction	5
Section 01 : Définitions de l'évaluation de personnel	5
1.1. Définition de l'évaluation du personnel	5
1.2. L'objet de l'évaluation du personnel.....	6
1.2.1 L'évaluation des performances	6
1.2.2 L'évaluation des compétences	8
Section 02 : La place de l'évaluation du personnel dans le management et dans la gestion des ressources humaines.	9
2.1 L'évaluation du personnel est une fonction clé du management	9
2.2 L'évaluation du personnel est une fonction clé de la gestion des ressources humaines	9
Section 03: Les principes méthodes d'évaluation du personnel et leur caractéristique	10
3.1 Les méthodes d'évaluation du personnel	10
3.1.1 L'entretien	10
3.1.2 Définition et objectifs.....	10
3.2 Les tests	11
3.2.1 Définition et conditions du test	11
3.3 Le 360°, feedback.....	13
3.3.1 Les apports du 360°.....	13
3.3.2 Limites du 360°	14
3.4 L'auto-évaluation	14
3.5 Les «Assessment Centers » ou Centres d'évaluation.....	15
3.5.1 Définition	15
3.5.2 La démarche du centre d'évaluation	16
3.6 Les caractéristiques des méthodes d'évaluation.....	17
3.6.1 La fidélité	17

3.6.1.2 La méthode de mesure des méthodes psychologiques	17
3.6.1.3 La méthode de cohérence	17
3.6.2 La discrimination	18
3.6.3 La validité.....	18
Section 04: Acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel	19
4.1 Les acteurs de l'évaluation du personnel	19
4.1.1 La direction générale ou la direction des ressources humaines	19
4.1.2 Les managers.....	19
4.1.3 Les collaborateurs	19
4.1.4 Le personnel de la direction des ressources humaines.....	19
4.1.5 Les conseils extérieurs	20
4.2 Les enjeux de l'évaluation du personnel	20
4.2.1 Pour l'entreprise	20
4.2.2 Pour la direction des ressources humaines.....	20
4.2.3 Pour le salarié.....	20
4.2.4 Pour Les managers	20
Section 05: La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation du personnel et sa mise en œuvre.....	
5.1 La définition des règles de fonctionnement dans le cadre de construction d'un système d'évaluation	21
5.1.1 La finalité du système d'évaluation du personnel.....	21
5.1.2 Le chargé de l'évaluation du personnel	21
5.1.3 Les évalués	21
5.1.4 L'objet de l'évaluation du personnel.....	21
5.1.5 La période de l'évaluation du personnel	22
5.1.6 Le lieu de l'évaluation du personnel	22
5.2 La mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel	22
5.2.1 La phase de questionnement	22
5.2.2 La phase d'audit et la mise en place d'un référentiel métier.....	22
5.2.3 La phase de construction du système	23

5.2.3.1 La notation	23
5.2.3.2 La cotation basée sur un système binaire	23
5.2.3.2.1 Au niveau de la performance	23
5.2.3.2.2 Au niveau de la compétence	23
5.3 Les difficultés de l'évaluation du personnel	23
5.3.1 Les difficultés liées aux acteurs	24
5.3.2 Difficultés liées aux méthodes	24
5.3.3 Les difficultés liées à la cohérence du processus	24
5.3.4 L'erreur de tendance centrale	25
Conclusion.....	25
Chapitre 2 - L'exploitation de l'évolution du personnel dans la gestion des carrières Introduction ..	26
Section 01 : Définitions et approches théoriques et les outils de la gestion des carrières.....	27
1.1 Définitions.....	27
1.2 Les principales approches théoriques pourtant sur la gestion des carrières.....	28
1.2.1 L'approche traditionnelle	28
1.2.2 Les nouvelles approches de la carrière.....	28
1.3 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières	29
1.3.1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	29
1.3.1.1 L'Assessment center	29
1.3.1.2 L'entretien annuel d'appréciation	30
1.3.1.3 L'évaluation à 360°	31
1.3.1.4 Les comités de carrière.....	31
1.3.1.5 La revue des potentiels.....	32
1.3.1.6 La formation des potentiels	32
1.3.1.7 L'organigramme prévisionnel.....	32
1.3.1.8 Les comités métiers.....	32
1.3.1.9 Les pépinières ou viviers.....	32
1.3.1.10 L'observatoire des métiers	33
1.3.1.11 Système de mentor	33

1.3.1.12 Le suivi de la carrière	33
1.4 Les outils d'accompagnements des projets des salariés.....	33
1.4.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière.....	33
1.4.2 La bourse des emplois	33
1.4.3 La carte des métiers.....	34
1.4.4 Le bilan professionnel ou de compétences.....	34
1.4.5 L'outplacement	34
1.4.6 Les formations.....	34
1.4.7 Le coaching	34
1.4.8 Le conseil ou l'orientation de carrière.....	34
Section 02: l'importance et les objectifs et les caractéristiques de la gestion des carrières.....	35
2.1.1 Pour l'organisation	35
2.1.2 Pour l'individu	35
2.2 Les objectifs de la gestion des carrières	36
2.2.1 Les caractéristiques de la gestion des carrières.....	36
a) Les caractéristiques individuelles	37
b) Caractéristiques de l'organisation.....	38
c) Caractéristiques de l'environnement.....	38
Section 03 : les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière	38
3.1 Les composantes et les facteurs de réussite d'une carrière	38
3.1.1 Le choix.....	38
3.1.2 La durée.....	38
3.1.3 La continuité.....	39
3.1.4 La spécialisation.....	39
3.1.5 La progression.....	39
3.1.6 La flexibilité	40
3.2 Les facteurs de réussite d'une carrière	40
3.2.1 Les qualifications	40
3.2.2 Le choix d'entreprise.....	40

3.2.3 Le profil individuel	41
3.2.4 La performance	41
3.2.5 Le potentiel.....	42
3.2.6 Les aspirations et les contraintes.....	42
Section 4 : Les phases de la gestion de carrière et la relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières	42
4.1 Les phases de la gestion des carrières	42
4.1.1 La première phase: découvrir.....	42
4.1.2 La deuxième phase: apprendre le métier.....	43
4.1.3 La troisième phase: capitaliser et diversifier.....	44
4.1.4 La quatrième phase: consolider et transmettre.....	44
4.2 La relation évaluation du personnel, formation et gestion des carrières.....	45
Section 5 : Les modalités et l'exploitation des résultats de l'évaluation dans la gestion des carrières	45
5.1 Les modalités de la gestion des carrières	45
5.1.1 La mobilité professionnelle.....	45
5.1.1.2 Les différents types de mobilités professionnelles.....	45
5.1.1.2.1 La mobilité interne	45
A-1 La mobilité verticale:	45
A-2 La mobilité horizontale ou latérale:	46
A-3 La mobilité fonctionnelle	46
A-4 Mobilité géographique:	46
5.1.1.2.2 La mobilité externe	46
A- Les formes de la mobilité externe	46
A-1 Le licenciement.....	46
A-2 La fin du contrat à durée déterminée	46
A-3 L'outplacement	47
A-4 Démission	47
5.1.1.3 L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel	47
5.1.2 La promotion professionnelle	47

5.1.2.2 Les différentes dimensions de la promotion	47
5.1.2.3 Les types de promotion	48
5.1.2.4 Les critères de la promotion professionnelle.....	48
5.1.2.5 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel.....	49
5.1.3 L'orientation professionnelle	49
5.1.3.1 Définition	49
5.1.3.2 Les outils de l'orientation professionnelle	49
5.1.3.3 L'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle.....	49
Conclusion.....	50
 Chapitre 3 - L'évaluation du personnel et la gestion des carrières au sein de SONATRACH	
Introduction	51
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil	52
1. Historique de SONATRACH.....	52
2. L'activité Transport par Canalisation.....	54
3. Les missions de SONATRACH.....	55
4. Les évolutions de ces missions	55
5. Les objectifs de la SONATRACH	57
6. La direction générale du groupe SONATRACH Bejaia	57
6.1 Les activités opérationnelles	58
a. Les activités en amont	58
b. Les activités en aval	58
6.2 Les activités par commercialisation	59
6.3 Les activités transport par canalisation	59
Section 02: Méthodologie de recherche et analyse de questionnaire.....	60
Méthodologie de recherche le questionnaire.....	60
Section 3 : Analyse des données de l'enquête réalisée auprès des travailleurs de SONATRACH	61
3.1 Les données personnelles	61
3.2 L'analyse des données sur le système d'évaluation et la gestion des carrières à l'entreprise SONATRACH Bejaia	64

Section 4 : Synthèse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses	73
L'axe de l'évaluation du personnel	73
L'axe de gestion des carrières	73
Conclusion.....	74
Conclusion générale	75
Bibliographie	
Annexes	

Résumé :

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

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

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

Les résultats de l'évaluation du personnel ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, à travers l'exploitation de ces résultats dans la prise des décisions relatives à la gestion des carrières (promotion, mobilité, formation,).

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

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

Les mots clés :

Appréciation, Développement, Evolution.

ملخص:

في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، فإن الثروة الحقيقية للشركة هي مواردها البشرية، والتي توليها اهتمامًا خاصًا من خلال أدوات الإدارة والإدارة التي تهدف إلى تطويرها وتحسينها لتكون قادرة على التكيف مع حالات عدم اليقين في البيئة، ولمواجهة المنافسة. تقييم الموظفين هو عملية تقييم قيمة الموظف، والتي من ناحية تسمح للشركة بممارسة الرقابة على مواردها البشرية ومعرفة مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف، ومن ناحية أخرى تسمح للموظف بالتعريف عن نفسه من خلال مساهمتهم في عملهم وقياس مدى فعاليتهم تقييم الموظفين هو أساس أي برنامج تطوير وتحسين يتم تنفيذه باستخدام عدد معين من الأساليب والمعايير المختارة جيدًا وفقًا للتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

إن نتائج تقييم الموظفين لها تأثير مباشر على وضع الموظف في الشركة، من خلال استخدام هذه النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية (الترقية، التنقل، التدريب، ...).

إدارة المسار الوظيفي هي مراقبة تقدم الموظفين في جميع المهام والمهام التي يتم تنفيذها في الشركة مما يجعل من الممكن تحفيز وتوسيع المهارات والمعرفة، وتحسين نقاط الضعف المكتشفة أثناء التقييم من خلال الإجراءات التصحيحية وتعزيز نقاط القوة للتطور والنجاح في الحياة المهنية.

إن نظام التقييم الجيد وسياسة الإدارة الوظيفية الجيدة يضمنان تحفيز الموظفين وتطويرهم وولائهم، وتكيف الموارد البشرية مع توجهات الشركة.

الكلمات الدالة:

التقدير، التطوير، التطور.