

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire. KOLÉA



Master académique en Management des Ressources Humaines

**L'impact de l'évaluation du
personnel sur la gestion de carrière
CAS : DDS SONELGAZ**

Mémoire de fin d'études

Elaboré par : Mr, GUESSOUM Faouzi

Encadré par : Dr. BENDAOUY YACINE

Juin 2018

RÉSUMÉ

L'objet de ce mémoire consiste à connaître le lien entre le système d'évaluation du personnel et la gestion de carrière au sein de la direction de distribution du gaz et d'électricité de Sétif, SONELGAZ. Ce système d'évaluation se base sur un processus d'échange entre l'évaluateur et l'évalué, où les résultats de l'évaluation vont permettre de déterminer les perspectives d'évolution professionnelles des employés. Pendant notre enquête sur le terrain, nous avons collecté les données par le biais d'un questionnaire qui nous a permis d'identifier le lien entre l'évaluation du personnel et la gestion de carrière, ainsi, nous avons prouvé l'existence d'une relation entre les deux, où les résultats de l'évaluation du personnel contribuent à développer la carrière de l'employé.

Mots clés : Evaluation – Carrière – développement – Système d'évaluation.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to know the link between the personnel appraisal system and the career management within Sétif's gas and electricity distribution department, SONELGAZ. The evaluation system is based on a process of exchange between the evaluator and the evaluated, where the results of the evaluation make it possible to determine the career development prospects of the employees. During our field survey, we conducted the data collection questionnaire which allowed us to identify the link between staff assessment and career management, according to our investigation; we proved the existence a relationship between the two, where staff assessment has an effect on career management.

Key-words: Evaluation – Career – Development - Evaluation system.

ملخص

الغرض من هذه المذكرة هو معرفة الرابط بين نظام تقييم الموظفين والإدارة المهنية في قسم توزيع الغاز والكهرباء في سطيف ، سونلغاز. ويستند نظام التقييم إلى عملية تبادل بين المُقيّم والمقيّم ، حيث تتيح نتائج التقييم تحديد آفاق التطوير الوظيفي للموظفين. خلال استطلاعنا الميداني ، أجرينا استبيان جمع البيانات الذي سمح لنا بتحديد الرابط بين تقييم الموظفين والإدارة الوظيفية، وفقاً لتحقيقاتنا ، أثبتنا وجود علاقة بين الاثنین ، حيث يكون لتقييم الموظفين تأثير على الإدارة الوظيفية.

الكلمات الدالة: التقييم – المهنة – التطوير – نظام التقييم.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, Je remercie ALLAH, tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail, ainsi que la patience pour dépasser toutes les difficultés rencontrées durant ces deux années d'étude.

Mes remerciements s'adressent également aux mes parents, mes frères et ma sœur qui m'ont soutenu durant la réalisation de ce travail.

Je tiens de remercier mon tuteur au sein de la direction de distribution de gaz et d'électricité à Sétif, Me KADRI AMIRA et je remercie ainsi Mr MOUSSAOUI ABD EBAKI pour l'effort particulier qu'ils ont déployé et pour leur disponibilité tout au long de notre stage.

Je tiens de remercier Mes amis, et toutes les personnes qui ont apporté leur soutien moral pendant ces deux années d'études, je les en remercie sincèrement.

Enfin, un très grand MERCI, toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES GRAPHS	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectif de recherche	5
2. Pertinence de recherche	5
2.1. Pertinence théorique	5
2.2. Pertinence managériale	6
3. Question de recherche.....	6
4. Contexte organisationnel	7
4.1. Présentation de la société de distribution d'électricité et du gaz " SDE".....	7
4.2. Missions et attributions de la SDE.....	8
4.3. Présentation de la direction de distribution de Sétif	9
4.4. Organigramme de DDS	10
4.5. Les missions de la direction de distribution de Sétif	11
4.6. Organigramme de division des ressources humaines.....	16
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	17

1. Revue de littérature	18
2. Cadre conceptuel	19
2.1. L'évaluation du personnel.....	19
2.1.1. La définition de l'évaluation.....	19
2.1.2. L'évaluation du personnel au cœur de la fonction RH.....	19
2.1.3 La mise en œuvre d'un système d'évaluation dans l'entreprise	20
2.1.4 L'objet de l'évaluation du personnel.....	21
2.1.5. Les outils d'évaluation du personnel.....	24
2.1.6. Les objectifs de l'évaluation du personnel.....	26
2.1.7. Les acteurs de l'évaluation du personnel	27
2.2. La gestion de carrière.....	27
2.2.1. La définition de la carrière.....	27
2.2.2. La définition de la gestion de carrière.....	27
2.2.3. La gestion de carrière est un outil de la GPEC.....	28
2.2.4 De la gestion de carrière traditionnelle à la carrière nomade.....	28
2.2.5. Les outils de la gestion de carrière.....	29
2.2.6 Le plateau de carrière.....	30
2.2.7. La carrière et la mobilité.....	31
2.2.8. Les acteurs de la gestion de carrière.....	32
2.2.9. Les avantages de la gestion de carrière.....	33
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE	34
1. Approche méthodologique	35
2. L'outil de collecte des données.....	35

3. Mesures et variables.....	37
4. L'échantillonnage	37
5. Considérations éthiques.....	38
6. La procédure de collecte des données.....	38
7. L'outil de traitement des données	39
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	40
1. Description de l'échantillon.....	41
1.1. Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	41
1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	42
1.3. Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique.....	43
1.4. Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	44
1.5. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études.....	45
2. Analyse des données.....	46
2.1. Description de l'intervalle des moyennes minimales et maximales.....	46
2.2. Description des items de l'étude.....	46
3. Interprétations des résultats.....	49
3.1. Le système de l'évaluation du personnel.....	49
3.2. La gestion de carrière.....	49
3.3. L'apport de l'évaluation dans La gestion de carrière.....	49
4. Fiabilité de l'étude	50
5. Validation des hypothèses	50
CONCLUSION	54
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	56

ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ET RÉSULTATS	58
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	41
Tableau N° 2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	42
Tableau N° 3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique.....	43
Tableau N° 4 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	44
Tableau N° 5 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études.....	45
Tableau N° 6 : les intervalles des moyennes.....	46
Tableau N° 7 : description des items du système de l'évaluation du personnel.....	46
Tableau N° 8 : description des items de la gestion de la carrière.....	47
Tableau N° 9 : description des items de l'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière.....	48
Tableau N° 10 : la fiabilité de l'étude par le coefficient d'Alpha	50
Tableau N° 11 : description statistique de chaque hypothèse.....	50

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : organigramme de la direction de distribution de Sétif.....	10
Figure N° 2 : organigramme de division des ressources humaines.....	16
Figure N° 3 : l'évaluation du personnel élément centrale dans la GRH.....	20
Figure N° 4 : les acteurs de l'évaluation 360°.....	25
Figure N° 5 : les plateaux de carrière.....	30
Figure N° 6 : les différents types de mobilité°.....	31
Figure N° 7 : les acteurs de la gestion de carrière.....	32
Figure N° 8 : validation des hypothèses.....	51

LISTE DES GRAPHES

Grphe N° 1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	41
Grphe N° 2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	42
Grphe N° 3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique.....	43
Grphe N° 4 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	44
Grphe N° 5 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études.....	45

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

SDE : la Société de Distribution d'Est

SPA : Société Par Actions

BT : Basse Tension

MT : Moyenne Tension

BP : Basse Pression

MP : Moyenne Pression

BCC : Bureau de Conduite Centralisé

DDS : Direction de Distribution de Sétif

DRH : Direction des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

INTRODUCTION

Introduction :

Les évolutions économiques, sociales, juridiques, technologiques et politiques sont les facteurs principaux qu'ont imposés les entreprises à redessiner la discipline de la fonction RH.

En effet, les responsables RH doivent modifier ou améliorer l'application analytique des outils et des actions managériales archaïques d'une manière purement flexible et efficace, pour l'objet d'éviter toute malentendu prévu qui se peut générer à cause de la mauvaise perception des techniques de gestion adaptés aux défis et les enjeux contemporains.

Alors, il s'agit de renouveler le regard envers les ressources humaines en donnant un aspect humain et comportemental au travail de l'individu ; ce qui permet à l'employé d'exprimer ses opinions et ses point de vue sur son avenir dans l'entreprise, d'appréhender ses attentes et ses aspirations, augmenter l'efficacité de résoudre les dysfonctionnement pour les managers ,ainsi réduire la lutte des intérêts entre les collaborateurs, néanmoins ce renouvellement ne signifie jamais d'exclure les outils et les pratiques centrales de la gestion des ressources humaines qui sont présentées par la rémunération, la formation, la communication, la gestion prévisionnelle des compétences, l'évaluation des personnes, la gestion de carrière...etc.(*Gestion des RH, 2004, Geneviève LACONO, p 7,8*)

Dans notre travail, nous allons aborder une démarche important, est celle de l'évaluation du personnel. De ce fait, elle est une pratique cruciale dans la gestion des RH, dont elle permet aux managers de tenir les décisions pertinentes et convenables avec les autres fonctions principaux de RH, alors il est évident de dire que l'évaluation est important pour booster les différentes activités de gestion des personnes, y compris la gestion de carrière.

Au-delà de l'évaluation du personnel, il y a une autre pratique qui est d'autant d'importance, il s'agit de la gestion de carrière. Cette dernière a pour objet d'accroître le niveau de qualifications chez les employés, conserver l'alignement entre les ambitions professionnelles et l'objective stratégique de l'entreprise, néanmoins, le développement de carrière reste le but principal de cette procédure à condition que l'intérêt globale de l'entité ne soit pas incompatible avec ce but.la gestion de carrière est pratiquement liée à d'autres actions de la fonction RH : élaboration des plans de formation, mise en œuvre de la politique de rémunération, l'implantation de système de l'évaluation.(*Chloé GUILLOT-SOULEZ,2016,p,55*)

Ce qui nous intéresse dans notre recherche, c'est la contribution des conséquences et des résultats de système d'évaluation du personnel mis en place par l'entreprise et ses apports dans le développement de carrière de l'employé ,autrement dit, cette étude s'articule sur l'influence de système d'évaluation du personnel sur le développent professionnel de l'individu.

Dans ce présent mémoire de fin d'études, nous avons porté notre sollicitation sur la nature de relation entre l'évaluation du personnel et la gestion de carrière ; est ce que la relation entre les deux existe ou n'existe pas ?

Pour ce faire, notre recherche s'est porté sur le groupe industriel de SONELGAZ, nous avons mené une recherche de notre étude, à travers notre stage pratique à la direction de distribution de gaz et d'électricité de Sétif, filiale de la société de distribution de l'est, à révéler les apports de l'évaluation du personnel sur les actions de gestion de carrière.

Afin de cerner ces précautions et détecter les anomalies de l'évaluation du personnel et la gestion des carrières, notre mémoire sera scindé en quatre chapitres:

Le premier chapitre sera consacré à présenter, le contexte et objectifs de recherche, et évoquer la pertinence managériale et théorique, ensuite nous présenterons l'organisme d'accueil.

Le deuxième chapitre, il sera réservé à la revue de la littérature, puis le cadre conceptuel qui présente l'approche théorique et les principaux concepts de notre recherche.

Le troisième chapitre, quant à lui, est destiné à mettre l'accent sur le cadre méthodologie dont nous allons aborder l'approche de recherche suivi dans ce mémoire, les outils et les procédures de collecte de données effectués pendant notre recherche.

Dans le quatrième et dernier chapitre, nous présenterons les résultats de notre enquête, en plus nous tenterons d'apporter des interprétations à ces derniers.

CHAPITRE I :PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et objectifs de recherche :

L'apport de système de l'évaluation des personnes dans la gestion de carrière est une question d'actualité qui préoccupe la plupart écrasante des entreprises, sous l'échelle nationale et mondiale.

Vu à l'importance de l'objet, le groupe géant de SONALGAZ spécialisé à la distribution de gaz et d'électricité met en place un système d'évaluation du personnel qui répond aux objectifs de l'entreprise et aux défis imposés par l'environnement interne et externe qui se change jour après jour par un rythme accéléré.

En effet, le champ d'application de la recherche sur ce sujet a été effectué au sein de la direction de distribution de gaz et d'électricité de Sétif, qui fait partie de cette grande entreprise.

Dans ce contexte, la durée de trois mois a été suffisante pour faire les études et les recherches nécessaires sur notre thème tout en profitant la proche du lieu de stage à notre domicile.

À la lumière de ce qui précède, les objectives de recherche sont les suivantes :

- identifier l'efficacité du système d'évaluation du personnel.
- améliorer les résultats et les conséquences de système de l'évaluation du personnel au sein de l'entreprise.
- offrir des suggestions et des solutions qui permettent d'améliorer la procédure de l'évaluation, sur lesquelles les décisions des responsables de la direction de l'entreprise peuvent apporter une valeur ajoutée au développement de carrière de l'employé.

2. La pertinence de recherche :

2.1 Pertinence théorique :

Notre sujet de recherche porte sur les différentes notions, concepts et termes liés à l'évaluation des employés et la gestion de carrière, sur lesquelles les chercheurs et les spécialistes peuvent construire des imaginations, des conceptions et des perceptions théoriques qui contribuent à l'enrichissement des connaissances.

L'objet de notre étude apportera certainement une valeur ajoutée à la science du management, ce qui permet d'accroître le périmètre des études de recherche.

2.2 Pertinence managériale :

Étant donné que l'évaluation du personnel fait partie du management des ressources humaines, certainement, les entreprises, au niveau mondial et national, ne peuvent pas négliger son importance à résoudre les problèmes liés au développement de la fonction RH d'une manière générale, et au développement de la gestion de carrière d'une manière particulière.

Il est évident que l'implantation d'un système d'évaluation solide, renforcé, et compatible avec les objectifs de la gestion de carrière pousse le dynamisme du fonctionnement du système globale de l'entreprise, ce qui permet de la rendre plus rentable, plus efficace, et plus performante.

Certes, notre étude permettra d'identifier la réalité des outils et des méthodes utilisées dans le processus de l'évaluation et ses contributions dans l'évolution de carrière au sein de SONALGAZ, direction de Sétif.

3. Question de recherche :

A partir de ce que nous avons évoqué précédemment, nous formulons la problématique suivante : "**Est ce qu'il y a un lien entre l'évaluation du personnel et la gestion de carrière dans la DDS ?**"

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- 1) Est-ce que la DDS dispose d'un système d'évaluation qui répond au standard en la matière ?
- 2) Quelle est l'importance de la pratique de gestion de carrière pour les employés et les dirigeants de la DDS ?
- 3) Qu'est-ce que le système d'évaluation apporte pour la gestion de carrière?

Afin de bien cerner notre problématique, nous avons reformulé trois hypothèses :

Les hypothèses :

H1 : l'entreprise dispose des conditions nécessaires pour mettre en place un système d'évaluation du personnel efficace.

H2 : les employés et les dirigeants de la DDS sont d'accord sur l'importance de la gestion de carrière.

H3 : le système de l'évaluation du personnel au sein de la DDS impact positivement sur la gestion de carrière.

4. Contexte organisationnel :

Dans cette partie, nous allons présenter l'organisme dans lequel nous avons fait notre stage. au premier lieu, nous allons présenter la société de distribution d'électricité et du gaz de l'est " SDE" qui fait partie du groupe de SONELGAZ, par la suite, une présentation qui sera consacrée à la direction de distribution de Sétif "DDS", filiale de la SDE, puis un organigramme de la DDS a été établi pour donner une vision sur les différents services et divisions de l'entreprise, en suite, nous présenterons les tâches et les missions de chaque entité, ce qui permet au lecteur d'appréhender le fonctionnement de la DDS, finalement, nous allons mettre l'accent sur l'organigramme de service des ressources humaines.

4.1 Présentation de la société de distribution d'électricité et du gaz " SDE":

la société de distribution d'électricité et du gaz de l'est par abréviation SDE/Spa a été créée le 1 er janvier 2006, elle dispose d'un réseau d'électricité d'une longueur de 88.770 km en moyenne et basse tension (MT/MB) , et d'un réseau gaz de 13300 km en moyenne et basse pression (MB/MT)

- elle gère 2 069 266 clients BT/MT (électricité), 893 750 clients BP/MP (gaz).

- la SDE emploie 4887 agents.

- elle a réalisé un chiffre d'affaire de 39752 milliard DA en 2006.

- la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est met en œuvre un programme d'investissement dans un double objectif:

- celui de développer ses réseaux et de répondre à la demande.
- celui de la modernisation de son exploitation et de sa gestion, dans ce cadre le bureau de conduite centralisé (BCC) constitue un projet structurant pour l'amélioration de la conduite des réseaux et de l'amélioration de la qualité de service.

La fonction commerciale fait l'objet d'un programme exceptionnel en matière de recrutement et de formation des ressources humaines dédiées à cette activité. La SDE gère 19 concessions, s'étendant sur les territoires des seize 16 wilayas de l'est : Bejaia, Jijel, Skikda, Sétif, Annaba, Ettaref, Guelma, Mila, Bordj Bou Arreridj, Msila, Batna, Oum El Bouaghi, Constantine, Souk Eghras, Tébessa, Khanchla. Elle compte 95 agences commerciales, 60 districts électricité et 30 districts gaz.¹

4.2 Missions et attributions de la SDE:

- Distribution de l'Electricité et du Gaz par canalisation.
- Exploitation, entretien et développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz selon les normes requises en matière de sécurité.
- Raccordement et gestion de la nouvelle clientèle dans les délais requis.
- Assurance de la continuité et de la qualité de service.
- Respect de la loi sur la protection de l'environnement.
- Prendre en compte les orientations stratégiques et s'inscrire dans les politiques définies par SONEGAS.
- S'assurer que les missions de service public exercées par les concessions, répondent à la satisfaction de la clientèle et au respect de l'environnement et sont conformes aux engagements pris dans ce domaine avec les pouvoirs publics (CREG et Tutelle).
- Commercialiser les énergies électrique et gazière dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût.
- Développer et proposer des services énergétiques en électricité et en gaz.

¹ Document interne de l'entreprise.

- Réaliser les objectifs économiques par l'amélioration de la gestion, en recherchant une plus grande synergie et une maîtrise des coûts.²

4.3 Direction de distribution de Sétif :

La direction de distribution de Sétif (DDS) fait partie de la société de distribution d'électricité et du gaz de l'est (SDE).

La DD de Sétif a pour but la commercialisation de l'électricité et du gaz aux clients en assurant la qualité et la continuité de service 24h/24.

Chaque direction de distribution se compose de plusieurs divisions qui se divisent de leurs tours aux différents services :

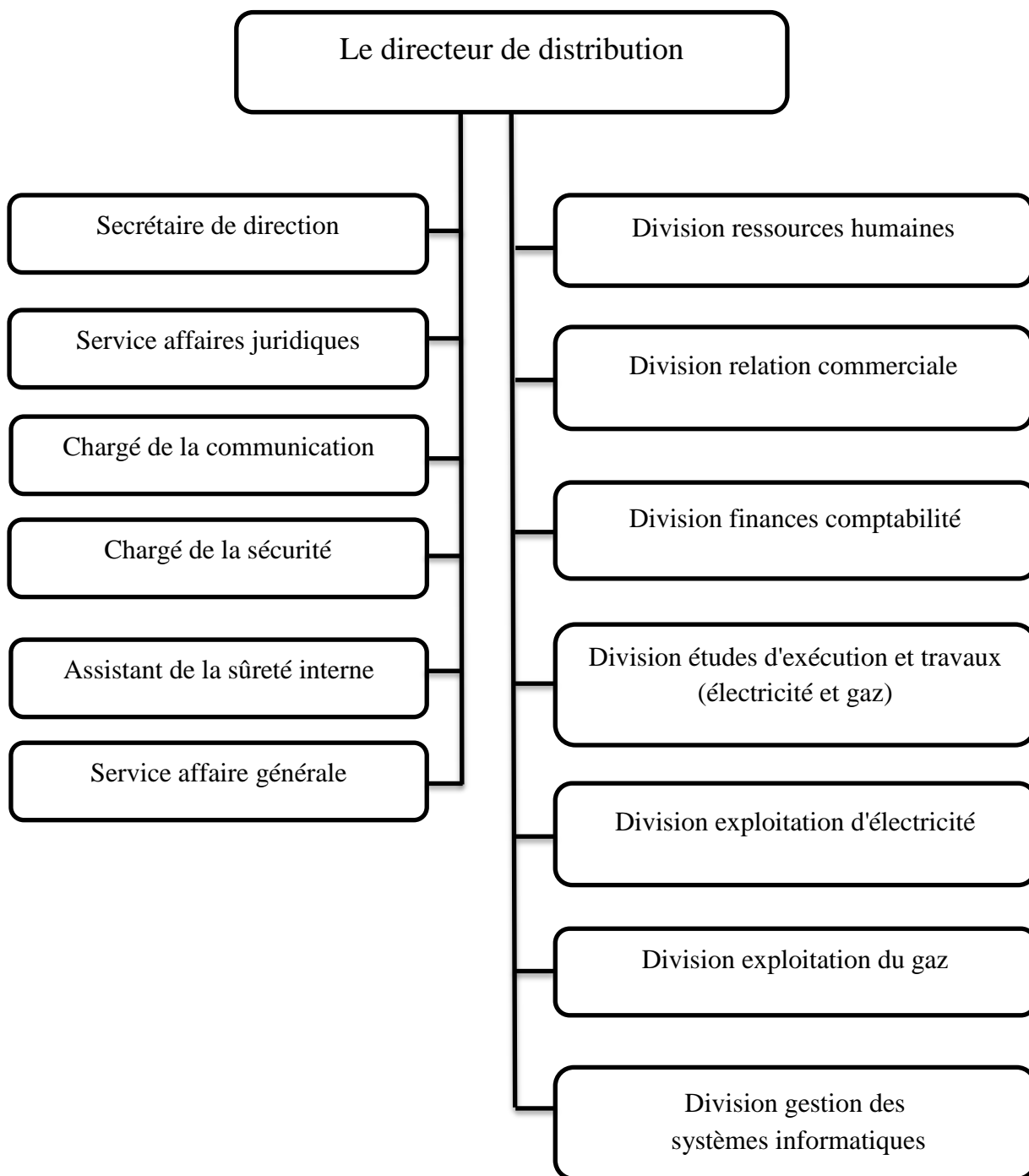
- assurer la gestion (conduit, exploitation) ainsi le développement des réseaux MT/MB.
- élaborer et mettre en œuvre de développement de la construction, la maintenance et la maîtrise l'ouvrage.
- établir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise de l'œuvre.
- mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et contrôle l'application.³

² <http://www.sde.dz/?page=article&id=12> visité le 31/04/2018

³ Document interne de l'entreprise

4.4. Organigramme de DDS

Figure 01: Organigramme de la direction de distribution de Sétif



Source : Document de l'entreprise

4.5. Les missions de la direction de distribution de Sétif :

Secrétaire de direction :

La secrétaire de direction est l'intermédiaire entre la direction générale et les autres services de la société.

Service affaires juridiques :

- conseiller la direction et salariés en matière juridiques.
- prévenir des dangers juridiques auxquels peut être exposé l'entreprise.
- étudier et analyser de façon permanente la législation, la réglementation, la jurisprudence, la théorie et les commentaires de droit.
- représenter l'entreprise devant les instances administratives et judiciaires.
- régler les litiges en veillant à l'intérêt de l'entreprise.
- rédiger ou faire rédiger des contrats, des conventions, des accords...
- négocier des contrats.
- analyser les contrats juridiques (portée du contrat et effets).
- préparer et organiser les réunions des instances et négociations sociales.
- animer des actions de formation et réaliser des actions de communication favorisant la compréhension des règles de droit.

Chargé de la communication :

- développer une stratégie de communication en collaboration avec la direction commerciale ou marketing.
- analyser les résultats des actions de communication et leur impact commercial.
- assurer une veille importante sur le marché, la concurrence, les tendances consommateurs, la presse et la publicité.
- choisir les messages et leurs supports les plus pertinents, les tester, en assurant la cohérence entre message, image de l'entreprise, et stratégie.

- réaliser ou faire réaliser les supports et les actualiser : écrits, photos, fiches produits, catalogues, films, dossiers presse...etc.

Chargé de la sécurité :

- contrôler les personnes, les fournisseurs et les entreprises qui viennent chercher de la marchandise.
- contrôler les véhicules qui pénètrent sur le site à l'aide du registre de véhicules.
- renseigner les personnes sur les modalités d'accès.
- effectuer des rondes pour éviter tout risque d'incident ou d'intrusion.
- intervenir sur les personnes victimes d'un accident dans l'entreprise.
- prodiguer les pompiers.
- informer sa hiérarchie et éventuellement la police ou la gendarmerie de son intervention par le biais d'un compte rendu ou d'une plainte.

Assistant de la sûreté interne:

- surveillance quotidienne des mesures de sécurité interne.
- informer le directeur en temps opportun des déséquilibres affectant la sécurité interne.
- préparer les rapports à temps au cas de problème.
- préparer le programme de sécurité interne de la direction.

Service affaire générale:

- assurer le fonctionnement des moyens et des structures de la direction.
- superviser les agents de nettoyage et les gardiens des diverses structures de la direction.
- maintenance et propreté des structures.
- recevoir, enregistrer et distribuer du courrier au sein de la direction.
- Assurer le transfert des travailleurs et la réception des invités.
- assurer la gestion de la propriété de la direction.

- achat de matériel informatique.
- payer les factures de téléphone et d'eau.

Division relation commerciale:

- engagement sur le délai pour connecter les clients aux réseaux d'électricité et de gaz.
- gestion des clients à moyenne pression en ce qui concerne la facture, recouvrement des dettes.
- gestion et préparation des services.
- gestion du solde du client.
- respect de la conduite des clients selon la loi.
- respecter les périodes de la facture.
- adhésion à des motifs juridiques pour l'annulation des factures contestées.

Division finances comptabilité: divisé en:

Service financier :

- préparer les transferts vers tous les clients ayant un compte bancaire.
- préparer les tableaux des estimations pour toutes les dépenses à effectuer au cours du mois prochain par rapport au mois dernier.
- préparation des prévisions pour la demande d'avances financières de la direction générale.

Service budgétaire et contrôle de gestion:

- préparation du budget d'activités annuel de l'entreprise.
- préparer des tableaux de données pour le service des finances et de la comptabilité.

Service comptabilité :

- assurer l'enregistrement comptable des unités de SONALGAZ.
- assurer l'enregistrement comptable des factures des travaux auprès des clients.
- règlement des cotisations de l'entreprise envers les impôts.

- préparation du budget final et des tableaux de résultats.

Division études d'exécution et travaux (électricité et gaz):

- conduire des études de projet.
- mise en œuvre et suivi du projet.
- annonce des offres et la nomination des entrepreneurs pour compléter les projets.
- gestion des investissements.

Division exploitation d'électricité :

- assurer le bon fonctionnement de réseau électrique.
- développer le réseau électrique pour suivre les dernières technologies de production et de distribution.
- intervention rapide pour réparer les pannes du réseau dans les situations d'urgence et régulières.
- maintenir le réseau périodiquement et régulièrement.
- utilisation de la technologie de contrôle à distance dans la gestion du réseau.

Division exploitation du gaz:

- assurer le bon fonctionnement de ce réseau.
- développer le réseau électrique pour suivre les dernières technologies de production et de distribution.
- intervention rapide pour préparer les pannes du réseau dans les situations d'urgence et régulières.
- maintenir le réseau périodiquement et régulièrement.
- utilisation de la technologie de contrôle à distance dans la gestion du réseau.

Division gestion des systèmes informatiques:

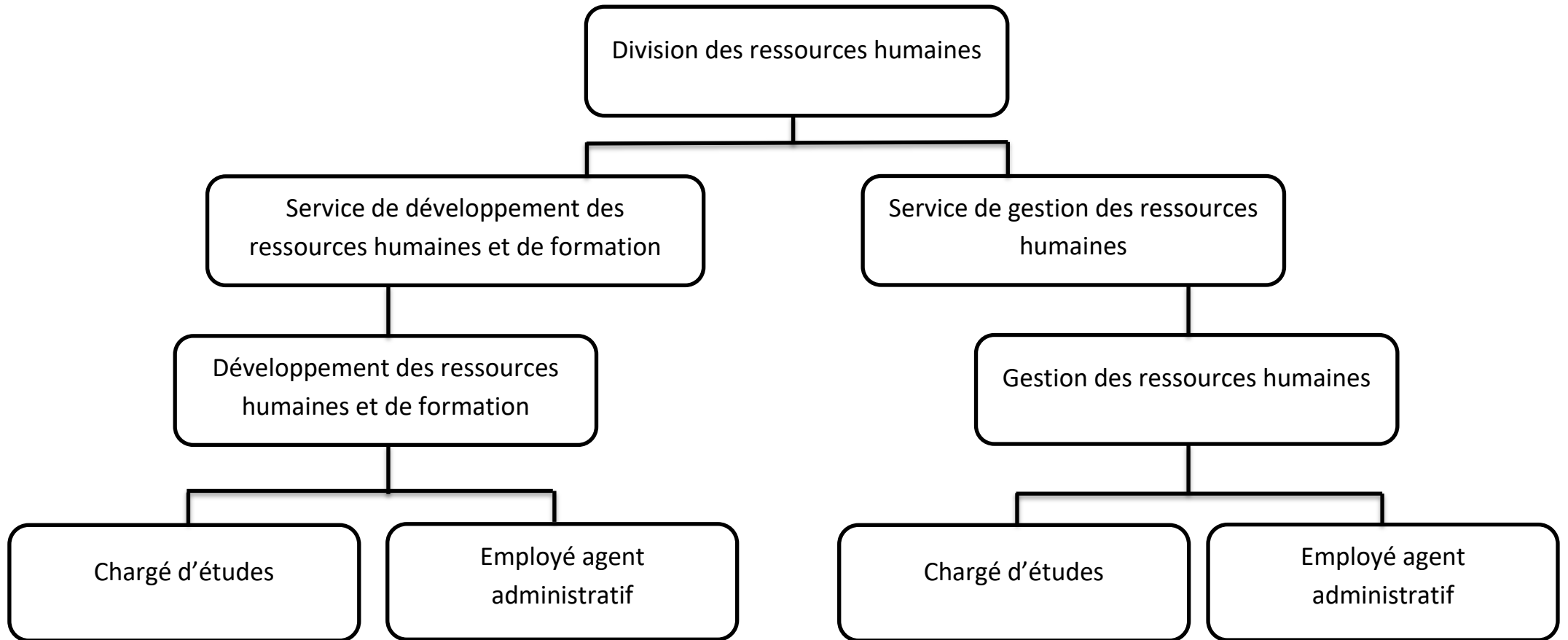
- organisation et gestion de la direction et traitement de l'information.
- exécution de tous les médias automatisés dans l'organisation.
- maintenance du système automatisé de média dans l'établissement.
- développement des systèmes de l'organisation dans le domaine des médias automatisés.

Division ressources humaines:

- management de la performance : placer les collectifs et les collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue de leurs performances opérationnelles.
- gestion prévisionnelle : maîtriser les effectifs et piloter les populations et les métiers clés de l'entreprise.
- recrutement : se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents.
- rémunération : récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'entreprise.
- développement des compétences et formation : développer les compétences et assurer leur transfert.
- parcours et carrière : donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.
- communication managériale : mettre le manager au cœur du dispositif de communication.⁴

⁴ Document interne de l'entreprise

Figure 02 : Organigramme de division des ressources humaines



Source : document de l'entreprise

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce chapitre sera consacré premièrement à la revue de littérature, deuxièmement, le cadre conceptuel qui sera réservé aux définitions de l'évaluation et de la gestion de la carrière, ainsi, l'attention sera sollicitée sur l'importance et la bonne mise en œuvre de système d'évaluation du personnel avec une précision des outils et des méthodes de ce dernier, tout en évoquant aussi les outils, les instruments, les plateaux, les acteurs et les avantages de la gestion de carrière.

1. Revue de littérature

Après avoir approfondi notre consultation de plusieurs ouvrages scientifiques qui s'articulent sur la thématique de l'évaluation du personnel et ses effets sur la gestion de carrière. Une revue de littérature a été rédigée pour ce présent travail dans le but de construire un cadre conceptuel qui focalise sur les théories, les concepts et les notions liées à notre étude, ainsi on s'est orienté à élaborer un plan de travail qui convient à la problématique de notre recherche.

Pour encadrer l'objet de notre étude consacré à l'apport de l'évaluation du personnel dans la gestion de carrière, les écrits des auteurs les plus pertinents à notre question de recherche ont été sollicités dans cette revue de littérature dans le but d'offrir une vision claire sur le sujet d'étude.

D'abord, l'ouvrage de (*Jean-Marie PERETTI, 2015*) fournit des définitions précises et sémantiques aux notions liées au thème de recherche telles que : évaluation, comportement, compétence, carrière...etc.

Au-delà de définition des concepts et des notions, l'importance de l'évaluation du personnel et la gestion de carrière est évoquée dans les différents ouvrages. En effet, (*Fayçal BENCHEMAN et al, 2013*) et (*Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2016*) mettent l'accent sur la contribution des deux procédures à la mobilisation de la fonction des ressources humaines, dans le sens où l'efficacité de l'employé peut s'augmenter de plus en plus. Par ailleurs, la concrétisation de l'évaluation du personnel dans l'entreprise est une étape incontournable pour aboutir aux objectifs définis préalablement au profit de la gestion de carrière. À ce terme, les outils, les méthodes et instruments de la mise en place de système d'évaluation ont été expliquées par (*Éric CAMPOY, 2011*) et (*Jean-Marie PERETTI, 2013*)

2. Cadre conceptuel

2.1. L'évaluation du personnel

2.1.1. Définition de l'évaluation :

Pour *Fayçal BENCHEMAN et al*, 2013, p 62 « l'évaluation est un processus par lequel on arrive à jugement sur la performance passé et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail »

(*Chloé GUILLOT-SOULEZ*, 2016, p 71) définit l'évaluation comme un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- par une notation.
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...

2.1.2. L'évaluation du personnel au cœur de la fonction RH :

Selon Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2016, p 73, l'évaluation du personnel est une pratique fondamentale dans la DRH, elle permet de suivre les décisions RH, réduire les incohérences entre les attentes des employés et l'objective stratégique de l'entreprise.

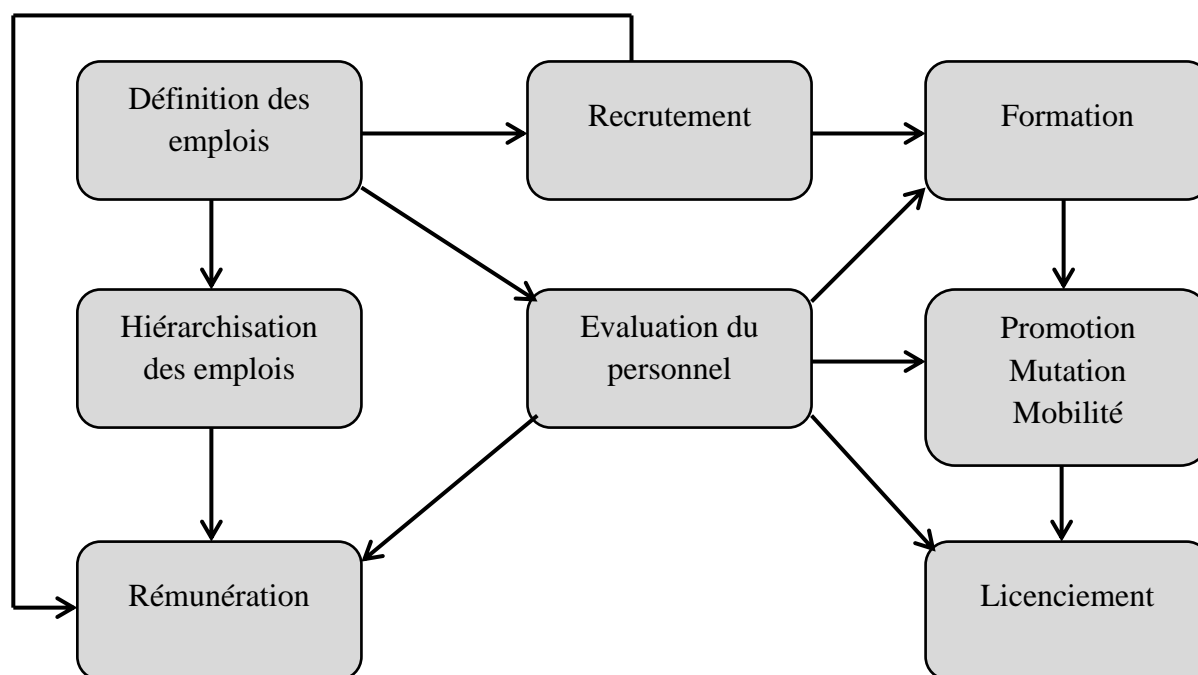
L'évaluation sert à orienter les autres politiques principales de RH telles que : la rémunération, la hiérarchisation des emplois, la formation, l'analyse des postes, l'analyse des emplois, plan de développement de carrière, la mobilité...etc.

En effet, l'évaluation du personnel permet aux nouveaux recrutés d'adapter facilement dans la nouvelle entité de travail, elle permet ainsi de détecter les points faibles et les points forts de l'employé afin d'ajuster les corrections nécessaires qui lui contribuent à améliorer son rendement, elle offre une forte possibilité de mobilité géographique (mutation national, ou international) ou mobilité professionnelle telle que la mutation, la réorientation, la promotion...etc. à partir des résultats de l'évaluation du personnel, la modification de système de rémunération de l'entreprise sera possible, par exemple, l'augmentation de salaire, les primes, attribuer un logement de fonction...etc.

L'évaluation encourage l'esprit de communication dans l'entreprise dont elle favorise la discussion entre le responsable hiérarchique et ses subordonnés, elle permet d'identifier aussi l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises, ce qui donne une vision claire du plan de formation envisagé.

Le schéma ci-dessous démontre la place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion des ressources humaines :

Figure 03 : l'évaluation du personnel élément central dans la GRH



Source : Eric CAMPOY et al, 2011, p 105

2.1.3. La mise en œuvre d'un système d'évaluation dans l'entreprise :

Pour implanter un système d'évaluation efficace dans l'entreprise, plusieurs actions et démarches doivent adopter par la DRH.

1- l'information du système d'évaluation mis en place contribue à son acceptation :

Au premier lieu, lors de l'apparition de système d'évaluation à la première fois dans l'entreprise, des réactions négatives peuvent apparaître de la part de l'évaluateur ou l'évalué.

Le nouvel évaluateur aura la crainte de porter des jugements envers ses collaborateurs qu'il a recruté par lui-même, sa propre évaluation pourra lui imposer la peur de remise en cause personnelle sur la qualité de son appréciation.

Pour l'évalué, il aura un doute sur la compétence de la personne qui va lui évaluer, ce qui peut affecter la subjectivité des résultats issus de l'évaluation.

Alors, l'élaboration d'un tel système nécessite d'une information précise des employés de l'entreprise. Donc, de la bonne perception de cette information découle un système d'évaluation efficace.

2-La formation des évaluateurs contribue à la crédibilité du système :

L'action de formation des évaluateurs est une action primordiale dans la mise en place d'un système d'évaluation. À ce titre, elle doit porter sur les objectifs de système d'évaluation (augmentation des salaires selon les mérites, amélioration de la rentabilité..), intégrer l'entretien d'évaluation dans le système général de management, présenter et discuter les critères retenus et l'échelle d'évaluation, ainsi, la consultation des principales erreurs liées au système d'évaluation.

La déclaration d'un système d'évaluation et les mécanismes de son contrôle doivent se faire simultanément pour assurer sa crédibilité.

La formalisation de l'entretien permet de contrôler ce système par le biais d'un compte rendu d'entretien rédigé par l'évaluateur.

Finalement, un système d'évaluation bien établi laisse une place de l'évaluateur et son évalué sur la capacité d'évolution de l'employé dans la mesure où l'entreprise réalise des profits de cette capacité, à savoir qu'il ne peut être utile sauf s'il est inscrit dans un système global de management. (*Bernard MARTORY, et al, 2016, p 81,82,83*)

2.1.4. L'objet de l'évaluation du personnel :

Dans cette partie, nous allons présenter le contenu de l'évaluation en s'articulant sur trois axes : l'évaluation des résultats, l'évaluation des compétences, l'évaluation du comportement.

L'évaluation des résultats :

Selon *Sid Ahmed BENRAOUENE, 2010, p 111*, l'évaluation des résultats est fondée sur le rendement, le mérite de l'employé et le degré d'accomplir les tâches et les missions assignées à l'individu. Ce type d'évaluation est plus objectif puisqu'il motive mieux l'employé en lui permettant de concentrer ses efforts sur les résultats et l'inciter de prendre plus d'initiative dans son travail.

Eric CAMPOY et al, 2011, p, 107,108, désignent deux formes d'évaluation des résultats, la première est individuelle (évaluer seulement les résultats de l'employé), la deuxième est collective (évaluer les résultats d'une division, d'un service ou d'un département auquel appartient l'employé).

Pour évaluer l'accomplissement des résultats définis par la direction des ressources humaines, il faut avoir préalablement certains éléments qui doivent identifier et précisés à l'employé.

Ces éléments sont :

- Les objectifs qui sont assignés à l'employé « méthode management par objectives »
- les moyens humains, financiers et matériels qui doivent être disposé à l'évaluation au regard de réalisation des objectives.
- Les critères auxquels les résultats seront évalués à la fin de la période.

Alors, l'action de l'employé s'insèrera dans le cadre qui constitue les objectives, les moyens, et les critères de l'évaluation.

Au-delà de trois éléments qui ont été abordés précédemment, l'employé doit connaitre les ressources et les contraintes qu'il va affronter dans la période à venir.

L'évaluation des compétences:

Avant d'entrer dans le vivier de l'évaluation des compétences, nous allons donner des définitions sur la compétence pour éclairer cette notion.

Selon *Jean-Philippe DENIS et la, 2016, p 126*, définissent la compétence de la manière suivante : « ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans

un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme performants par les tiers.

Les aptitudes qui recouvrent la compétence concernent aussi bien les activités de sélection, de mobilisation, de transfert des savoirs théoriques, méthodologiques (procéduraux) et de savoir-faire méthodologiques, relationnels et sociaux. »

Selon, *Jean-Marie PERETTI, 2015, p 74*, « la compétence rassemble trois type de savoir: un savoir théorique, un savoir-faire (expérience), et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. On distingue entre divers types de compétences (utilisées/ utilisables, validées/potentielles, opérationnelles/ personnelles). »

La procédure d'évaluation des compétences constitue d'évaluer les connaissances théoriques de l'employé et son attitude comparativement aux autres individus (collèges, fournisseurs,...).où sa tâche sera confronté, ainsi voir sa capacité à impulser ses connaissances dans le moment de travail.

En effet, l'évaluation des compétences est une source d'enjeux pour l'entreprise, car elle permet d'affecter les RH, précisément, l'évaluation peut détecter les compétences clés chez l'employé, ces derniers peuvent être mobilisés au futur sur un autre emploi. (*Éric CAMPOY et la, 2011, p 108*)

Évaluation du comportement :

Selon *Jean-Marie PERETTI, 2015, p 75*, définit le comportement de la manière suivante : « ensemble de réactions, manière de se conduire et d'agir d'un individu, observables objectivement. »

L'évaluation du comportement cherche à percevoir la façon d'agir de l'employé dans son travail, autrement dit, vise à apprendre son comportement, le but d'évaluer le comportement n'est pas uniquement connaître les intentions de l'employé, au-delà de cela, l'existence d'une effective évaluation des réactions et interactions implique la mesure de degré de ses engagements dans le milieu de travail, ou envers le service dont il travaille.

À ce titre, le responsable hiérarchique celui qui fait l'observation de son collaborateur dans l'objective de connaître comment-il se comporter. (*Éric CAMPOY, 2011,p 108*)

2.1.5. Les outils d'évaluation :

L'entretien d'évaluation :

Selon *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2016, p, 76* , l'entretien de l'évaluation est une rencontre entre l'employé et son responsable hiérarchique, elle a pour objet de faire un point sur les résultats positifs et négatifs de l'année passée et sur les objectives de l'année à venir, elle permet d'ouvrir les portes de dialogue entre l'évaluateur et l'évalué , l'employé ayant la liberté d'exprimer ses avis , ses aspirations en terme de développement de carrière, et ses besoins en formation , l'entretien d'évaluation se fait périodiquement (annuellement ou trimestriellement) dans l'autre sens, l'entretien peut entraîner des pressions chez l'employé dont l'évaluation peut lui juger négativement.

À nos jours, elle est diffusée dans toutes entreprises (toutes les tailles, tous les secteurs,...)

L'évaluation 360° :

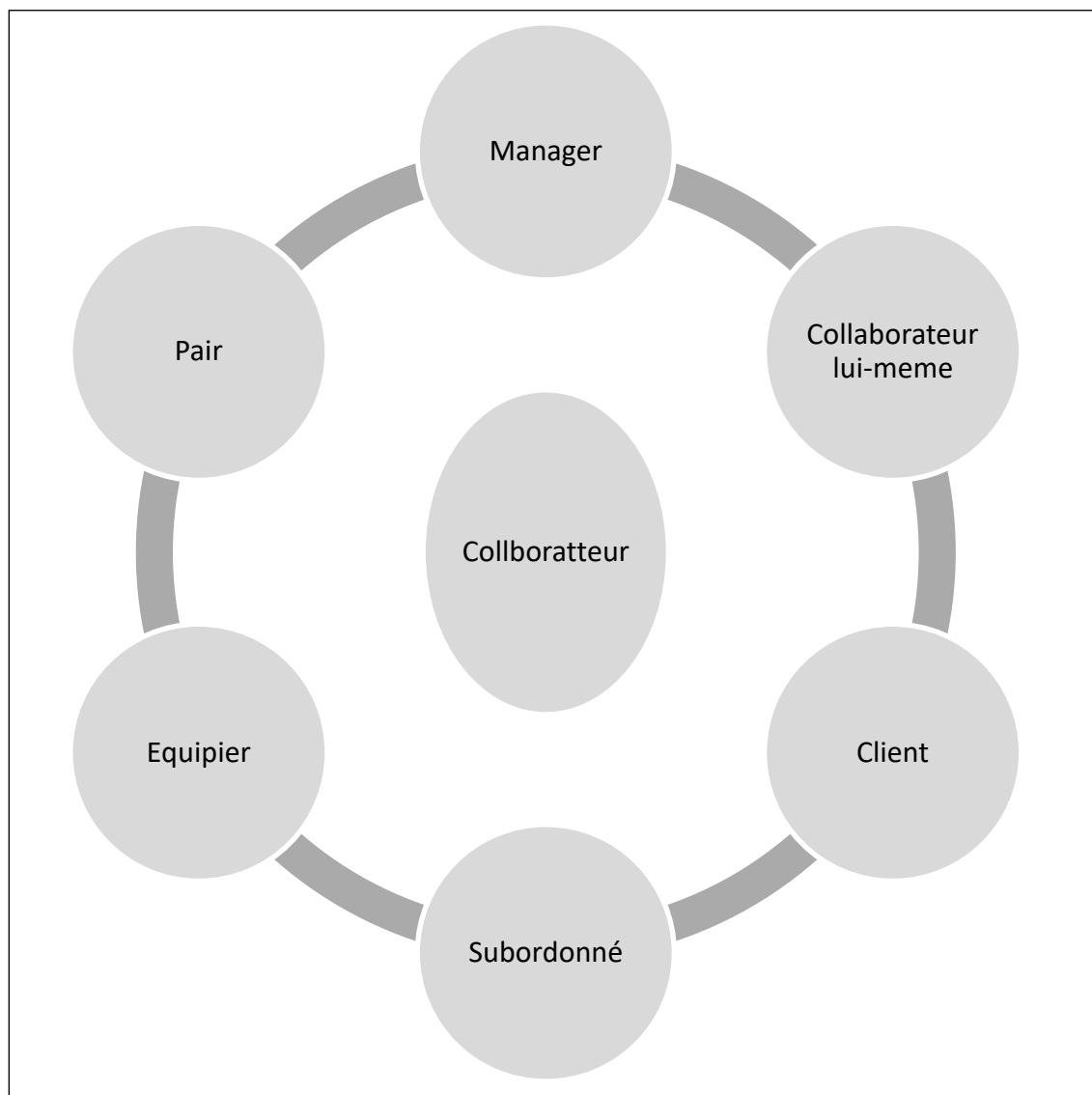
Selon *Jean-Marie PERETTI, 2015, p 127, 128* l'évaluation 360° est une « évaluation d'un salarié par lui-même, son supérieur hiérarchique, quelques un de ses pairs et de ses subordonnés faisant ressortir les différences de perception et les points forts ou faibles du salarié évalué »

Cette méthode d'évaluation vise à améliorer les compétences de l'employé et favoriser son évolution en terme de carrière. Un manager peut être évalué par des employés à trois niveaux (trois collaborateurs, trois collègues, trois subordonnés)(*Jean-Marie PERETTI, 2015, p 89*).

Sid Ahmed BENRAOUENE, 2010, p 114 voit que cette évaluation est provient à partir des études de recherche dans le domaine Marketing qui vise à fidéliser ses clients, ces derniers sont très importants pour l'entreprise.

L'évaluation 360° donne des informations objectives et concrètes sur les compétences réels de l'employé, car elle s'appuie sur les points de vue de nombreux évaluateurs (le supérieur hiérarchique, ou le manager, ses subordonnés, ses pairs, ses équipiers, ou collaborateurs, ses clients, et par lui-même)

Figure 04 : les acteurs de l'évaluation 360°



Source: Sid Ahmed BENRAOUENE, 2010, p 360

Assessment center:

Selon Jean-Marie PERETTI, 2015, p 26 le centre d'évaluation est un : « dispositif comprenant un ensemble de tests, et en particulier d'épreuves de simulation, permettant d'évaluer l'adéquation d'un salarié à un poste, soit lors d'une procédure de recrutement, soit dans le cadre de mobilité interne ou enfin dans le cadre d'une reconfiguration. »

L'assessment center est se fait pour évaluer le rendement, les comportements, les compétences, et les capacités de l'employé d'occuper un nouveau poste. Pour ce faire, les

évaluateurs organisent des simulations en groupe ou chaque 'un seul, elle sert à recruter les nouveaux embauchés ou évaluer les employés dans le sens de les orienter professionnellement, d'une manière générale, les grandes entreprises qu'utilisent ce type d'évaluation. Les nombreux outils et différents observateurs peuvent donner un résultat satisfaisant.

2.1.6. Les objectifs de l'évaluation du personnel :

1-Pour la DRH:

Selon *Éric CAMPOY, 2011, p 104, 105*, l'évaluation permet de faire la cohérence entre les différents services de RH à travers l'ajustement entre toutes les décisions et les pratiques de management, par exemple, les décisions de système répondent aux objectives de l'évaluation...

Les résultats de l'évaluation permettent aux différentes pratiques d'établir les actions de : formation, orientation des employés, développer leurs compétences, augmenter leurs capacités d'évolution.

2- pour l'entreprise :

L'évaluation permet d'orienter les efforts de chaque employé selon l'objective stratégique de l'entreprise, alors, il s'agit d'alignement entre la stratégie générale de la direction et les objectives de l'ensemble des employés.

3-Pour le management :

Selon *Jean-Marie Peretti, 2013,p 263*, l'évaluation du personnel permet aux cadres gérants de l'entreprise d'établir un diagnostic global et durable de ses entités et augmenter le niveau de communication dans toutes les services de DRH.

4-Pour les évalués :

L'évalué voit l'évaluation du personnel comme un moyen qui lui permettra de disposer un retour de la part de son supérieur hiérarchique.

L'évalué attend des informations de son évaluateur sur les perspectives d'évolution qu'expriment ses propres souhaits.

L'employé voit l'évaluation comme un outil de développement pas un outil de jugement et de contrôle.

2.1.7. Les acteurs de l'évaluation :

Selon *Éric CAMPOY, 2011, p 107*, il y a plusieurs acteurs qui participent dans la démarche de l'évaluation :

- le supérieur hiérarchique est un acteur incontournable dans l'évaluation.
- les responsables RH qui donnent les instructions et les objectives d'évaluation aux évaluateurs.
- l'employé peut être sollicité pour participer à sa propre évaluation.
- les collègues peuvent être ainsi convoqués à évaluer autres employés.
- les subordonnés.

2.2. La gestion de carrière :

Avant d'évoquer la deuxième partie, il est convenable d'aborder la notion de carrière et la notion de gestion de carrière.

2.2.1. La définition de la carrière :

Selon *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2016, p 57*, « la carrière correspond à la succession des emplois par un individu au cours du temps. la notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent à l'avenir du salarié dans l'entreprise. »

Selon *Éric CAMPOY, p 135*, « la carrière correspond au parcours professionnel d'un individu et peut être définie comme une succession d'emplois occupés tout au long d'une vie professionnel »

2.2.2. La définition de la gestion de carrière :

Selon *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2015, p 56*, la gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir en compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension

individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

Selon *Jean-Marie PERETTI, 2015, p 82*, la gestion de carrière : « ensemble d'actions constitue par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière. »

2.2.3. La gestion de carrière est un outil de la GPEC :

La gestion de carrière fait partie de la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette dernière est définie par (*Geneviève LACONO, 2004,p 30*) cité par (*M. Parlier et P. Gilbert*) « c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif(compétences) ».

À la lumière de cette définition, il apparaît l'importance de la prévision et l'anticipation stratégique à long terme dans l'entreprise.

En effet, selon (*Jean-Marie PERETTI, 2015,p 138*) , la gestion de carrière est intégrée fortement à la démarche de la GPEC , car elle sert à fournir les managers les scénarios possibles d'évolution professionnelle qui s'insèrent dans le cadre de développement des capacités et des habiletés de l'employé, sachant que l'identification des besoins en compétences et effectifs doit être se prendre en compte afin d'assurer l'anticipation.

En réalité, cette anticipation s'avère difficile au vu de l'évolution rapide de l'environnement externe et interne, ce qui exige à l'entreprise de mettre en place des plans de développement individuel, des programmes de remplacement, et des organigrammes de mobilité flexibles permettant d'agrèger une gestion de carrière efficace.

2.2.4. De la gestion de carrière traditionnelle à la carrière nomade:

Selon *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2016,p 67*, la carrière classique est désignée par une relation à long terme entre l'employé et son entreprise, l'intervention des responsables RH dans le parcours professionnel de l'employé, l'existence d'un marché du travail interne, donc, la carrière est vue comme un processus d'ascension professionnel.

Au regard de progression des aspirations des employés et l'évaluation des entreprises, il apparaît une autre vision de carrière qui s'appelle la carrière nomade.

Cette dernière renvoie à des modèles de mobilités qui exigent de changer l'entreprise volontairement, or, les perspectives de carrière ne sont pas forcément verticales mais davantage horizontales et avec des transferts entre nombreuses entreprises.

À ce titre, la responsabilité d'acquérir des expériences, développement des compétences, bénéficier du plan de formation ou mobilité se base davantage sur l'employé que l'entreprise.

2.2.5. Les outils de de gestion de carrière :

1-Les comités de carrière :

Selon *Jean-Marie PERETTI, 2015,p 90*, les principaux responsables RH organisent chaque année, deux ou trois fois des réunions, pour suivre l'accomplissement des décisions qui concernent l'adaptabilité des compétences des employés avec l'évolution et la stratégie des entreprises, dont, ses actions se focalisent sur le développement individuel et les aspirations de mobilité de employés.

2-les bourses d'emploi:

Selon *Éric CAMPOY, 2011,p, 90*, la bourse d'emploi peut être un support papier ou un support électronique sur lequel l'entreprise informe les employés des différents postes à occuper, le support peut être un journal interne, lettre sur la promotion, intranet...

3-le responsable de la gestion de carrière :

Selon *Jean-Marie PERRITI, 2015* le responsable de la gestion de carrière :

-Il fait la cohérence entre les désirs des employés en terme d'évolution et les besoins de l'entreprise.

- il évalue les attentes des employés à travers d'agrèger les résultats d'entretien d'évaluation périodique.

- il dispose des outils qui permettent de recenser les attentes des employés et les besoins des managers.

- il met en place un plan d'accompagnement aux employés qu'ont rencontrés des difficultés à propos de leur carrière.

- il discute avec les différents responsables hiérarchiques sur les postes susceptibles à pourvoir.

4- les organigrammes de remplacement:

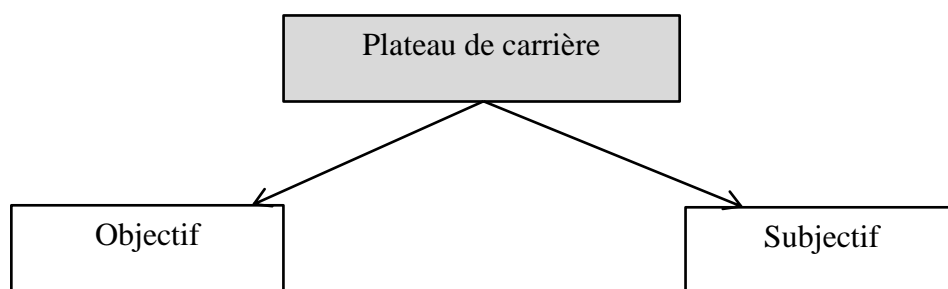
L'organigramme de remplacement est un organigramme virtuel qui permet de désigner quelques postes clés dans l'entreprise aux employés les mieux convenables de remplacer les titulaires en poste, à long terme, ce dispositif permet d'anticiper les perspectives d'évolution en donnant la chance aux employés de connaître ses postes à l'avenir.(Éric CAMPOY, 2011,p 141)

2.2.6 Le plateau de carrière :

Selon, *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2015, p 130* , la notion de plateau de carrière renvoie à l'absence de perspective de mobilité.

Le schéma au-dessous permet d'illustrer les deux types plateau de carrière.

Figure 05 : les plateaux de carrière



Source : *Chloé GUILLOT-SOULEZ,2015, p 61*

1) *Le plateau de carrière objective:* signifie que l'employé est stable dans son poste ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années.

2) *Le plateau de carrière subjective:* signifie que l'employé ayant le sentiment d'être stagné dans son poste pour les années à venir.

2.2.7 La carrière et la mobilité :

Selon *Eric CAMPOY et al, 2011, p 130*, le terme de carrière est lié de la mobilité, il renvoie aux changements de poste, de statut, de service, et les évolutions professionnelles de l'employé.

Selon *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2015, p 60*, la mobilité peut décliner en deux types:

1) la mobilité intra-organisationnelle:

L'employé peut s'évoluer dans son entreprise, elle peut être verticale, latérale ou horizontale.

a- la mobilité verticale: l'employé peut progresser dans la hiérarchie dans l'entreprise, cette mobilité correspond à la notion de promotion.

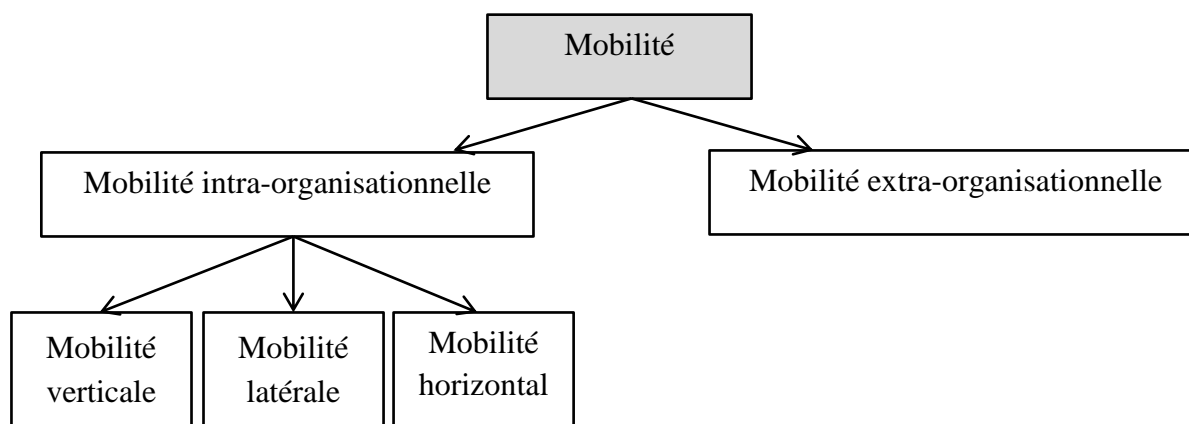
b- la mobilité latérale: l'employé peut inclure ou rapprocher d'une position centrale dans l'entreprise, cette mobilité lui donne certain pouvoir en lui permettant de se rapprocher du centre de prendre des décisions de l'entreprise.

2) la mobilité extra-organisationnelle :

L'employé peut évoluer à l'extérieur de son entreprise.

Selon *Eric CAMPOY et al, 2011, p130*, la mobilité extra-organisationnelle peut être une mutation vers une autre région ou autre pays, en entreprise le terme de mutation englobe la mobilité géographique. Le schéma suivant montre les différents types de mobilité

Figure 06 : les différents types de mobilité



Source : *Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2015, p, 60*

2.2.8. Les acteurs de la gestion de carrière :

1- la DRH:

La DRH est chargée de motiver et fidéliser les employés en conservant l'adéquation entre leurs besoins et les implications des ressources humaines, alors, elle doit disposer des outils nécessaires pour assurer l'évolution de carrière et se baser pratiquement sur la hiérarchie.

2- les responsables hiérarchiques:

Selon Eric CAMPOY et al, 2011, 138, 139, Le responsable hiérarchique est un acteur très important dans la gestion de carrière, puisque il a pour l'objet d'évaluer, d'encadrer, communiquer et dialoguer ses employés, à la base sur ces actions, la DRH peut prendre les meilleures décisions concernant la formation, la rémunération, et notamment l'évolution de carrière (promotion, mutation,...)

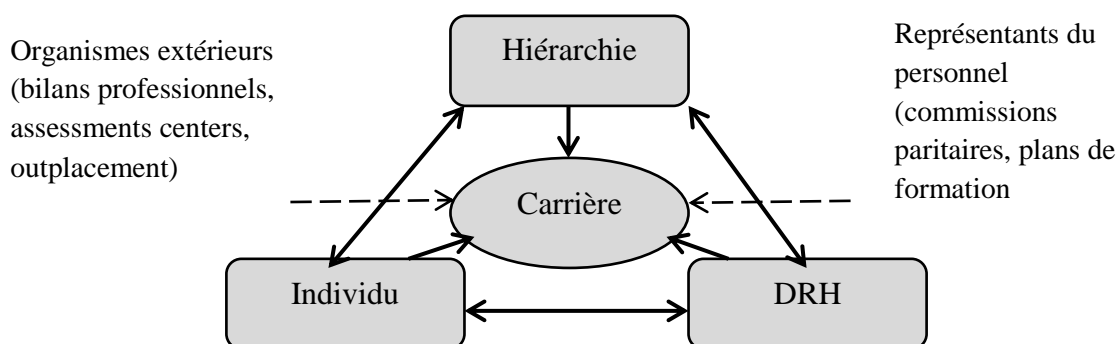
3- les employés :

L'employé est devenu impliqué plus ce que jamais dans son parcours professionnel, au vu des transformations, il joue un rôle central dans sa carrière.

Il doit connaître les postes à pourvoir, il doit prendre en charge sa responsabilité envers sa propre carrière.

Le schéma au-dessous les réactions entre les différents acteurs de la gestion de la carrière.

Figure 07 : les acteurs de la gestion de carrière



Source : Eric CAMPOY et al, 2011,p 139

2.2.9. Les avantages de la gestion de carrière :

Pour l'entreprise :

- Gestion des promotions.
- Développement des compétences des salariés.
- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Réduction du turnover.
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.

Pour les salariés :

- Opportunité d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière)
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

(Le GRH, Chloé GUILLOT-SOULEZ, 8ème édition, 2015,2016, p 56)

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'approche méthodologique retenue dans ce présent travail par la suite nous présenterons la méthode de sélections de l'échantillonnage choisie durant notre étude empirique au sein de la DDS. Les considérations éthiques et les mesures des variables seront présentées ci-après. Enfin, nous allons évoquer l'outil de collecte et d'analyse et traitement des données.

1. Approche méthodologique :

Dans ce présent travail, nous avons choisi une approche quantitative, pour le but d'aboutir à des résultats utiles et objectifs.

Selon *RAYMOND-ALAIN Thietart et al, 2014, p123*, l'approche quantitative permet de nous fournir à une grande objectivité.

Selon *Assie et al, 2013, p5*, Cette méthode se base sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données, où la validité et la fiabilité de la recherche sont garanties. La collecte des données quantifiables et observables s'implique dans l'approche quantitative.

Notre choix s'est opté pour cette approche, car elle convient notre recherche, autrement dit, notre problématique sert à mesurer le lien entre le système d'évaluation du personnel et la gestion de carrière, elle nous aide à recueillir des données chiffrées.

2. L'outil de collecte des données :

Un questionnaire est choisi pour mener la collecte des données qui sont liées au notre thème de mémoire.

Le choix s'est opté pour le questionnaire pour les motifs suivants:

- 1- Le questionnaire permet de donner des résultats chiffrés auxquels le chercheur peut les analyser aisément ;
- 2- Le questionnaire assure l'obtention des réponses utiles et facile à appréhender ;
- 3- La méthode de questionnaire permet de toucher le plus possible du nombre des questionnés ;

4- Au regard aux autres outils, le questionnaire rend l'employé plus à l'aise et plus objectif en terme des réponses ;

5- Evidemment, le questionnaire est l'outil le plus convenable avec l'approche de recherche retenue dans cette présente étude ;

6- les résultats qui sortent par le biais de questionnaire seront faciles à analyser et traiter par le logiciel SPSS.

Après avoir fixé l'outil de collecte des données dans notre enquête, le questionnaire a été scindé en trois rubriques :

Partie 01: a été consacré pour l'identification de notre sujet en donnant une explication sur l'objectif de recherche, le thème et mettant l'accent sur l'anonymat et la confidentialité des informations des employés.

Partie 02: se pencher sur les informations générales (le sexe, l'âge, l'expérience professionnelle, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction)

Partie 03: concerne les expressions d'avis relatif aux apports du système de l'évaluation du personnel de la DDS dans la gestion de carrière de l'individu

Par ailleurs, la totalité des questions de l'outil utilisé pour recueillir les données, est 23 questions, les cinq premiers questions concernent les informations générales, les questions reflètent la réalité de notre sujet de recherche sachant que chaque expression établi est sous l'échelle de LIKERT en 5 points :

1-Pas d'accord

2-Plutôt pas d'accord

3-Neutre

4-D'accord

5-Tout à fait d'accord

3. Mesures et variables:

Dans ce présent mémoire, nous allons mettre la lumière sur deux variables l'un est dépendante, l'autre est indépendante.

La variable dépendante qui a été expliquée dans notre étude est celle de l'évaluation du personnel.

La variable dite indépendante ou explicative est celle de la gestion de carrière.

Pour mesurer le degré de corrélation entre les deux variables, un questionnaire qui sera composé en 18 items sous l'échelle de LIKERT offrira une explication sur la nature de relation entre eux.

4. Échantillonnage :

Dans ce présent travail, la technique de l'échantillonnage utilisée est celle de l'échantillonnage par quota, selon *Jacques IGALENS et al, 2008,p 57*, elle consiste à reproduire dans l'échantillon, le plus fidèlement possible, certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur.

Pour que l'échantillon soit représentatif, le choix s'est opté pour la catégorie professionnelle comptant les cadres maîtrises, les cadres, les agents exécutant, et les agents de maîtrise.

Rappelant que cette technique vise à toucher toutes ces catégories de la population d'une manière équitable dont la probabilité d'exclure n'importe quelle catégorie est nulle.

Dans la DDS, où nous avons fait notre recherche d'étude, un questionnaire a été distribué sur 60 employés qu'ils font partie de l'ensemble des personnes qui travaillent de l'entité à savoir que son nombre est compté par 200 employés.

Pour rappel, la taille de notre échantillon présente un pourcentage estimé par 30%, ce qui permet aux résultats d'être significatifs.

Au début, nous avons sollicité de la DRH de cibler davantage nombre des questionnés afin que les résultats de recherche seraient utiles et significatifs, mais cette dernière n'a pas pu faire cela pour les raisons suivantes:

L'indisponibilité de la majorité des employés

Il y'a une charge de travail sur les employés du fin de janvier jusqu'au fin d'avril.

A ce titre, il était difficile de cibler toute la population, mais d'une manière générale 60 questionnaires sont suffisants.

5. Considérations éthiques :

Dans le but de distribuer le questionnaire dans des bonnes conditions, nous avons sollicité la confidentialité et l'anonymat des employés qui ont répondu à nos questions.

Pour ce faire, il a été nécessaire d'offrir des explications à l'ensemble des interrogés sur l'aspect éthique de notre enquête, ce qui permet d'obtenir des réponses crédibles en évitant toute forme d'affectation sur eux.

Suite aux mesures qui ont été procédés durant l'étape de la collecte des données, tout est déroulée dans des bonnes circonstances

6. Procédure de collecte des données :

Avant la distribution du questionnaire une discussion a été faite avec le responsable de division des ressources humaines sur la manière de collecter les données liées aux objectifs assignés dans notre étude.

Après avoir terminé la discussion, un résultat a été décortiqué qui constitue à distribuer le questionnaire manuellement sur les employés ciblés, car les toutes catégories socioprofessionnelles se trouvent dans même entité, DDS.

Or, nous n'avons pas besoin d'utiliser autre moyen pour accéder aux questionnés comme les boites de communications électroniques.

La phase de recueil des données par le biais de questionnaire a été déroulée dans des bonnes circonstances grâce à l'existence de tous les employés dans un même endroit, celui du lieu de notre stage. La période de distribuer et de récupérer le questionnaire n'a pris que 15 jours, ce qui permet d'éviter toute malentendu lié à l'objet de l'étude.

7. L’outil de traitement des données :

Afin de manipuler et accélérer l'opération de traitement des données collectées par le biais de questionnaire, et faciliter la mesure des indicateurs des tendances centrales (la moyenne arithmétique et les indicateurs de dispersion (écart-types...)).Un logiciel qui s'appelle SPSS a été utilisé dans ce présente étude pour traiter efficacement les données que nous avons collecté, SPSS(Statical Pacakage for the Social Sciences) permet de générer des tableaux, mesurer le degré de corrélation entre les variables, générer des graphes, tester les hypothèses (infirmier ou confirmer).

**CHAPITRE IV : PRESENTATION
ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Dans ce chapitre nous allons faire au premier lieu une description de l'échantillon de notre étude, dont elle est présentée selon le sexe, l'âge, le niveau hiérarchique, l'expérience professionnelle et finalement le niveau d'instruction.

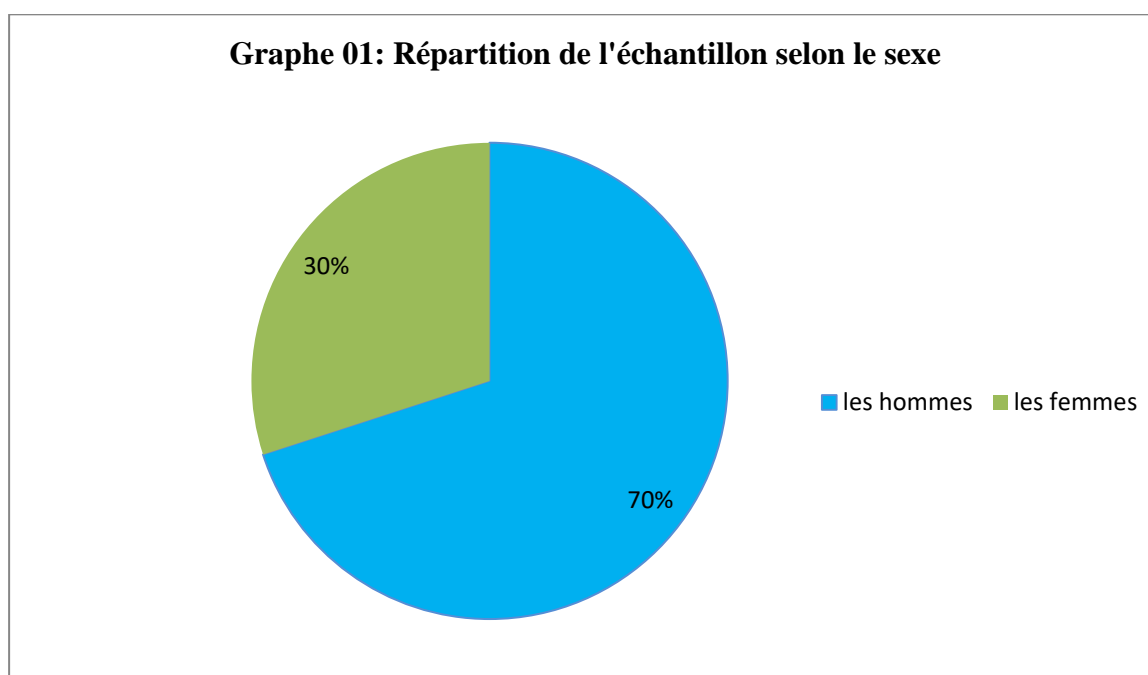
1. Description de l'échantillon

1.1 La répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau 01: Répartition de l'échantillon selon le sexe

Le sexe	L'effectif	Le pourcentage
Les femmes	18	30%
Les hommes	42	70%
Totale	60	100%

Source : élaboré par nous-même



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que les hommes représentent 70% de l'échantillon de l'étude, par contre les femmes représentent uniquement 30%.

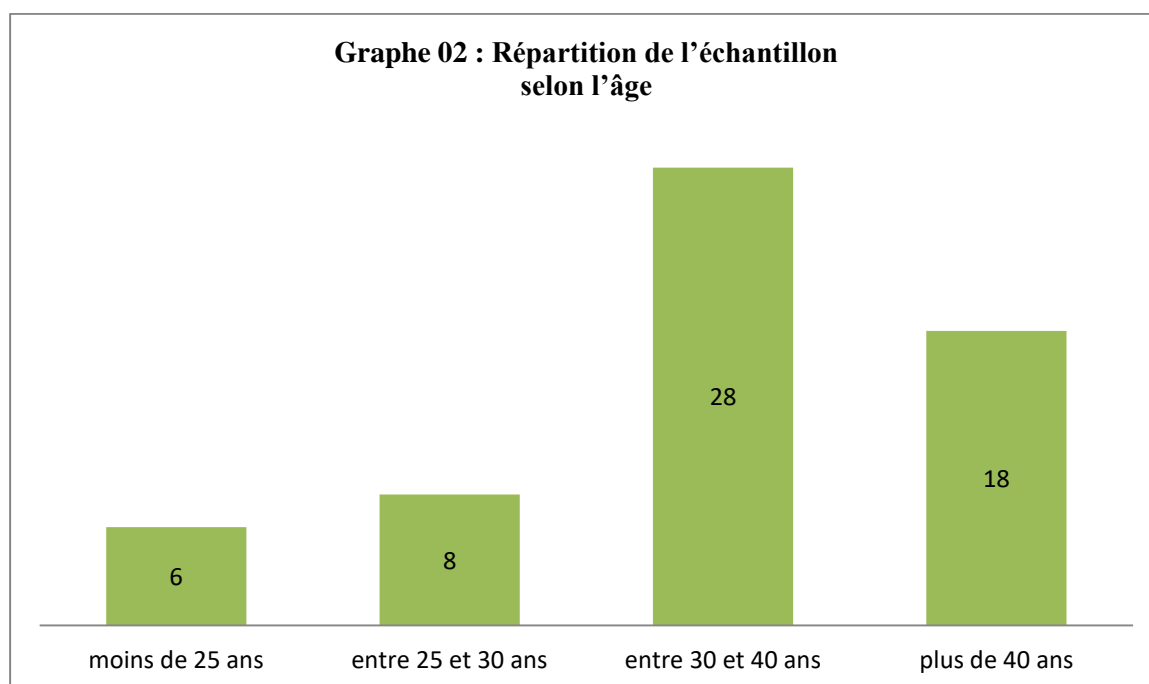
Cela signifie que l'élément masculin est présent plus que l'élément féminin.

1.2 La répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau 02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	L'effectif	Le pourcentage
Moins de 25 ans	6	10%
Entre 25 et 30 ans	8	13,3%
Entre 30 et 40 ans	28	46,7%
Plus de 40 ans	18	30%
Totale	60	100%

Source : élaboré par nous-même



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

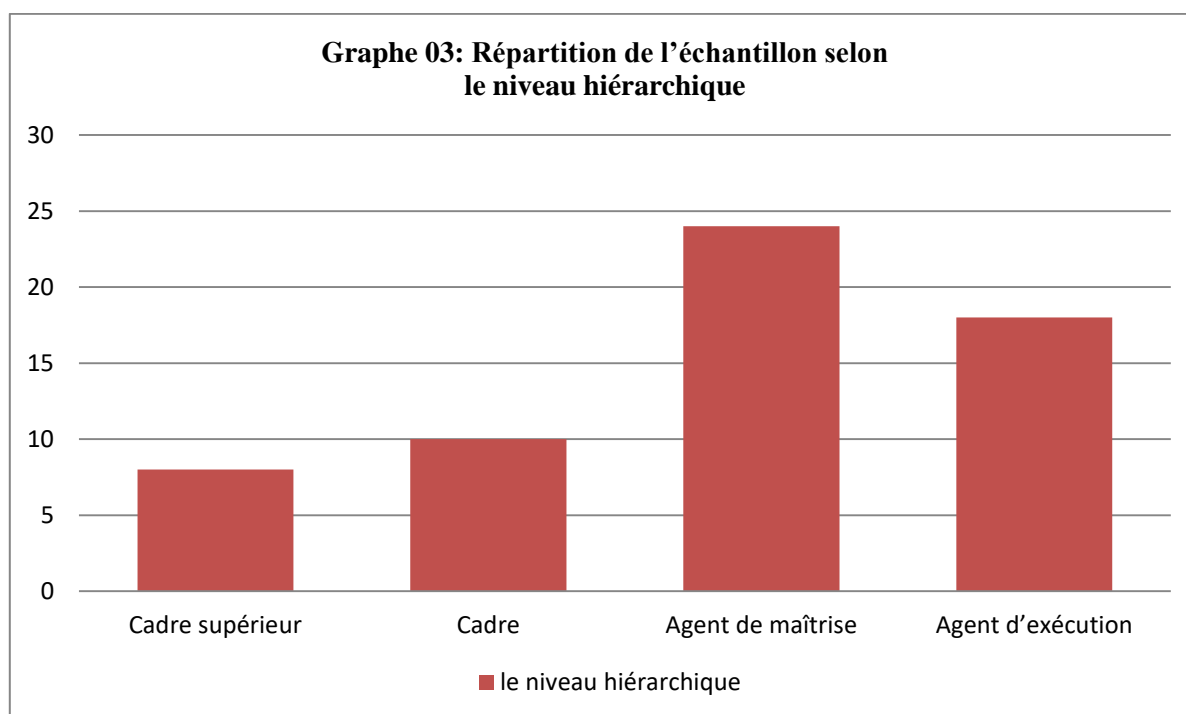
Le tableau et le graphe ci-dessus montre que les questionnées âgés entre 30 et 40 ans sont le plus nombreux (28 personnes), soit 28/60 des personnes interrogées, par contre les questionnées qui ont moins de 25 ans sont les moins nombreux (6 personnes), en ce qui concerne les interrogées âgés entre 30 et 40 ans sont 8 personnes, pour les interrogés qui dépassent l'âge de 40 ans 18/60 de l'échantillon (18 personnes).

1.3 La répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique

Tableau 03 : Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique

le niveau hiérarchique	L'effectif	Le pourcentage
Cadre supérieur	8	13,3%
Cadre	10	16,7%
Agent de maîtrise	24	40%
Agent d'exécution	18	30%
totale	60	100%

Source : élaboré par nous-même



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

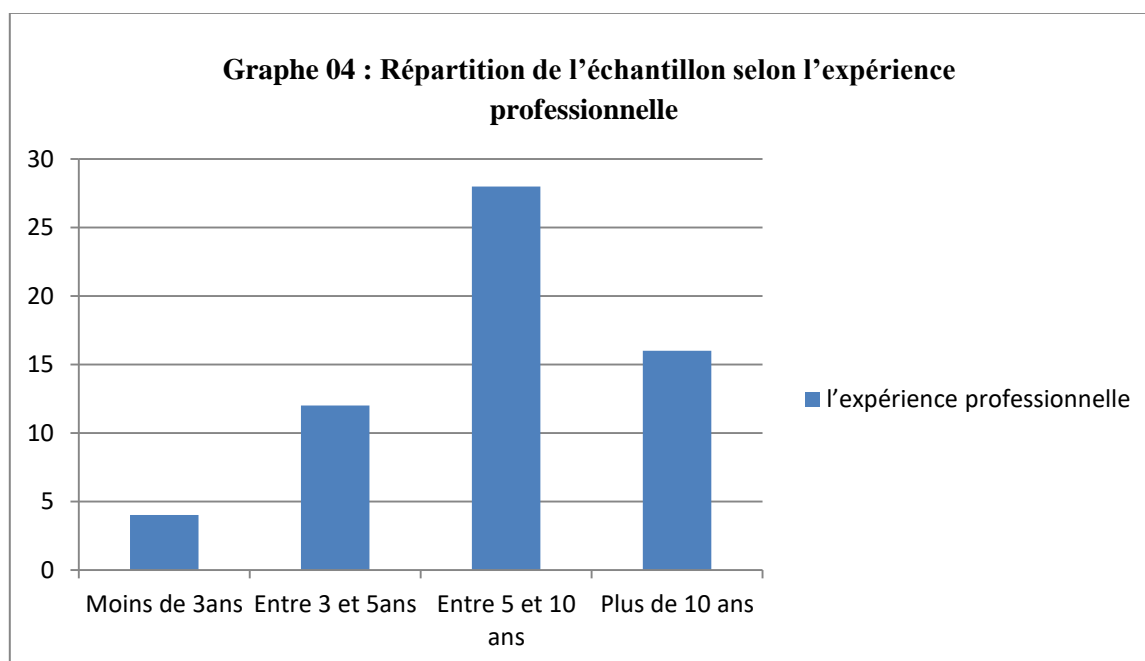
D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que les agents de maitrises représentent 40 % de l'échantillon d'étude, soit 4/10 des personnes enquêtées, pour les agents d'exécution, ils représentent 30 %, après suit ceux des cadres avec un pourcentage de 16,7% (8 personnes), quant à les cadres supérieurs, ils sont les moins nombreux avec un pourcentage de 13,3%.

1.4 La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Tableau 04: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

l'expérience professionnelle	L'effectif	Le pourcentage
Moins de 3ans	4	6.7%
Entre 3 et 5ans	12	20%
Entre 5 et 10 ans	28	46,7%
Plus de 10 ans	16	26,7%
Totale	60	100%

Source : élaboré par nous-même



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

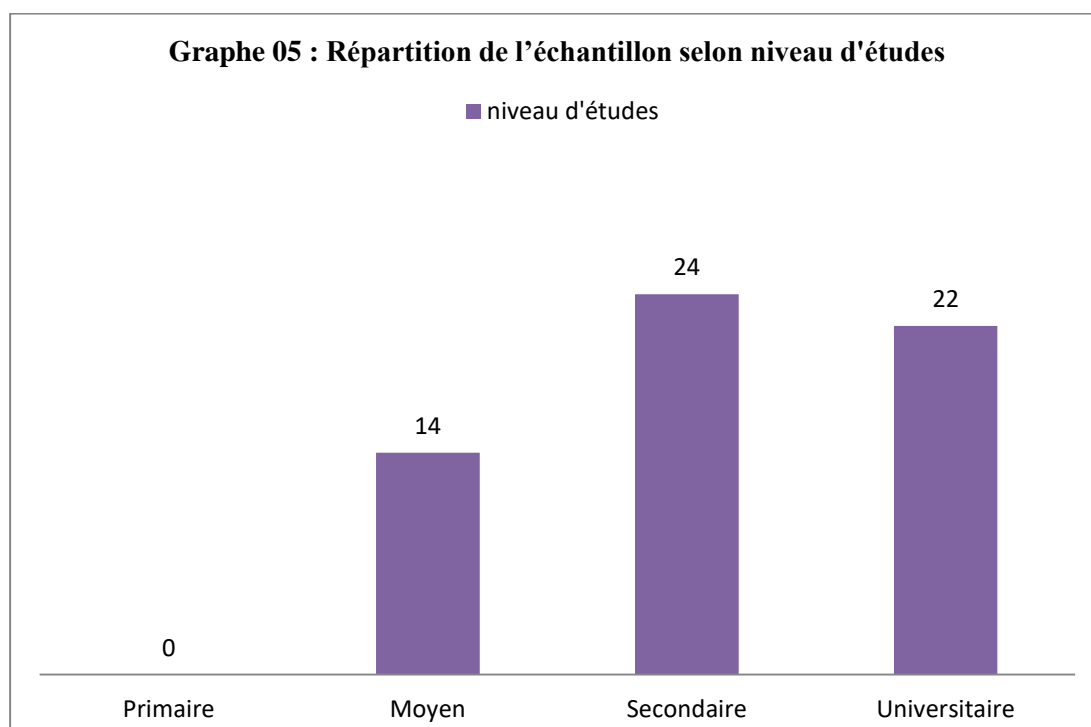
Le tableau et le graphe ci-dessus révèlent que les questionnés qui ont une expérience professionnelle varie entre 5 et 10 ans, sont le plus nombreux, avec un pourcentage de 46,7%, par contre les questionnées qui ont une expérience moins de 3 ans sont le moins nombreux avec un pourcentage de 6.7%, pour les questionnés qui dépassent 10 ans d'expérience, ils représentent 26,7%, finalement, 12 personnes de l'échantillon de l'étude représentent une expérience varie entre 3 et 5 ans.

1.5 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'études :

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études

le niveau d'études	L'effectif	Le pourcentage
primaire	–	-
Moyen	14	23,3%
Secondaire	24	40%
Universitaire	22	36,7%
totale	60	100%

Source : élaboré par nous-même



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

Le tableau et le graphe ci-dessus révèle que la majorité des questionnés ont un niveau secondaire ou un niveau universitaire, (24 personnes pour les secondaires et 22 personnes pour les universitaires), car la DDS est une entreprise à un caractère administrative, quant à les questionnés qui ont un niveau moyen représentent un pourcentage de 23,3% (14 personnes), ceux-ci représentent les agents d'exécution.

2. Analyse des données

2.1. Description de l'intervalle des moyennes minimales et maximales

Nous avons élaboré un tableau scindé en cinq intervalles, sachant que chaque intervalle correspondant le degré d'accord des répondants

Tableau 06 : les intervalles des moyennes

Intervalle de validation	[1 ; 1,8[[1,8 ; 2,6[[2,6 ; 3,4[[3,4 ; 4,2[[4,2 ; 5]
L'échelle	Tout à fait pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

Source : élaboré par nous-même

2.2. Description des items de l'étude :

Dans cette partie, nous allons présenter les tableaux qui sont consacrés respectivement au système de l'évaluation du personnel de la DDS, la gestion de carrière et l'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière, de tel sort que chaque tableau démontre la moyenne, l'écart type et le degré d'accord pour chaque élément du questionnaire.

Le système de l'évaluation du personnel :

Tableau 07 : description des items du système de l'évaluation du personnel

Item	Moyenne	Ecart-type	Degré d'accord
Le système d'évaluation de l'entreprise est équitable	3,90	0,91	D'accord
L'évaluation se fait périodiquement et non seulement ponctuellement	3,80	0,98	D'accord
Les outils et les dispositifs de l'évaluation sont simples et claires	3,77	0,92	D'accord
Tous les employés sont concernés par l'évaluation	3,73	1,13	D'accord
L'employé est informé sur la date et le lieu de l'évaluation	2,97	1,42	Neutre
Le système d'évaluation du personnel	3,63	0,62	D'accord

Source : élaboré par nous-même

A partir des résultats axés sur le système d'évaluation du personnel dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que la moyenne arithmétique atteint 3,63 et l'écart type 0,62, ce qui révèle qu'il y a un accord relatif pour la plupart des répondants.

Une moyenne arithmétique qui est comprise entre 2,97 et 3,90 confirme ce qui précède, et un écart-type varie entre 0,91 et 1,42 signifie qu'il y a une harmonisation entre les points de vue des répondants.

La gestion de carrière :

Tableau 08 : description des items de la gestion de la carrière

Item	Moyenne	Ecart-type	Degré d'accord
La gestion de carrière est bien appliquée dans l'entreprise	2,77	1,32	Neutre
La gestion de carrière de l'entreprise contribue à renforcer les compétences de l'employé	3,53	0,89	D'accord
La gestion de carrière est une responsabilité partagée entre l'entreprise et l'individu	3,93	0,95	D'accord
les opportunités de carrière dans l'entreprise sont insuffisantes	3,87	1,03	D'accord
L'employé est un acteur dans l'élaboration de sa carrière	3,43	1,24	D'accord
La gestion de carrière	3,50	0,57	D'accord

Source : élaboré par nous-même

A partir des résultats axés sur La gestion de carrière dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que la moyenne arithmétique atteint 3,50 et l'écart type 0,57, ce qui révèle qu'il y a un accord relatif pour la plupart des répondants. Une moyenne arithmétique qui est comprise entre 2,77 et 3,93 confirme ce qui précède, et un écart-type varie entre 0,89 et 1,32 signifie qu'il y a une harmonisation entre les points de vue des répondants.

L'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière :

Tableau 09 : description des items de l'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière

Item	Moyenne	Ecart-type	Degré d'accord
Le système de l'évaluation est un outil de développement plus qu'un outil de contrôle	3,40	1,31	D'accord
La possibilité d'évolution professionnelle est liée vraiment aux résultats du système d'évaluation	3,47	1,06	D'accord
La formation issue du résultat de l'évaluation contribue à l'évolution de carrière	3,53	1,12	D'accord
Il existe une entente entre les attentes de l'employé et les objectifs de l'évaluation du personnel	3,23	1,24	Neutre
Le système de l'évaluation est en adéquation entre les besoins d'évolution et les aspirations personnelles	3,27	1,07	Neutre
Le système de l'évaluation est un élément central dans l'orientation des employés	3,80	1,02	D'accord
L'évaluation entraîne des pressions très fortes sur les employés	3,47	1,24	D'accord
Les résultats d'évaluation du personnel influencent positivement sur les pratiques de gestion de carrière	3,70	1,30	D'accord
l'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière	3,48	0,64	D'accord

Source : élaboré par nous-même

A partir des résultats axés sur l'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que la moyenne arithmétique atteint 3,48 et l'écart type 0,64, ce qui révèle qu'il y a un accord relatif pour la plupart des répondants.

Une moyenne arithmétique qui est comprise entre 3,23 et 3,80 confirme ce qui précède, et un écart-type varie entre 1,02 et 1,30 signifie qu'il y a une harmonisation entre les points de vue des répondants.

3. Interprétations des résultats :

3.1. Le système de l'évaluation du personnel

Les résultats précédents font apparaître que les questionnés sont d'accord sur l'équité d'évaluation du personnel, cela signifie que les dirigeants de la DDS font l'évaluation d'une manière équitable au regard des employés ainsi ils sont d'accord sur la clarté et la simplicité des outils d'évaluation ; à ce titre, le DDS utilise deux outils d'évaluation (l'entretien qui exprime un échange mutuelle entre l'évaluateur et l'évalué , le formulaire d'évaluation qui se base sur la notation trimestrielle. A propos de la périodicité de processus de l'évaluation, les répondants voient qu'elle se fait périodiquement; dans ce sens, une fiche d'évaluation se distribue chaque trois mois sur les évalués.

3.2. La gestion de carrière

L'entreprise accord une grande importance à l'incarnation fructueuse de la gestion de carrière, où elle s'efforce de la rendre une responsabilité conjointe entre l'employé et son entreprise, dont, les perspectives d'évolution professionnels ne sont pas forcément imposés par les responsables RH.

3.3. L'apport de l'évaluation dans La gestion de carrière

En ce qui concerne la contribution du système de l'évaluation dans la gestion de carrière, les questionnés voient que l'évaluation du personnel est un outil de développement plus qu'un outil de contrôle , au sein de la DDS, l'évaluation a pour but de détecter les points forts et les points faibles des employés afin de les orienter vers le bon cheminement professionnel , cela implique que les résultats de l'évaluation du personnel au sein de la DDS répondent aux objectifs liés aux actions de la carrière, dont la réponse des questionnés qui présentent les agents de maîtrises et les agents d'exécution avec une majorité écrasante, que le système

d'évaluation implanté au sein de la DDS contribue dans le développement de carrière de l'employé.

4. Fiabilité de l'étude

Afin de connaître la fiabilité de notre étude, nous avons utilisé le coefficient d'Alpha de Cronbach pour faire une analyse des éléments constituant de notre questionnaire, après avoir analysé les items nous avons obtenu les résultats qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 10: la fiabilité de l'étude par le coefficient d'Alpha

Nombre d'élément	Alpha de Cronbach
18	0,79

Source : élaboré par nous-même

D'après le tableau ci-dessus, la valeur d'Alpha de Cronbach qui atteint 0,79 signifie que la validité et la fiabilité de l'étude est assurés, ce qui veut dire que notre questionnaire est applicable dans notre recherche.

5. Validation des hypothèses :

Pour valider les hypothèses nous avons élaboré le tableau au-dessous qui montre la moyenne, l'écart-type et le degré d'accord pour chaque rubrique, sachant que nous avons associé pour chaque rubrique une hypothèse.

Tableau 11 : description statistique de chaque hypothèse

Hypothèse	Rubrique	Moyenne	Ecart-type	Degré d'accord
H1	Le système de l'évaluation du personnel	3,63	0,62	D'accord
H2	La gestion de carrière	3,50	0,57	D'accord
H3	L'apport de l'évaluation dans La gestion de carrière	3,48	0,64	D'accord

Source : élaboré par nous-même

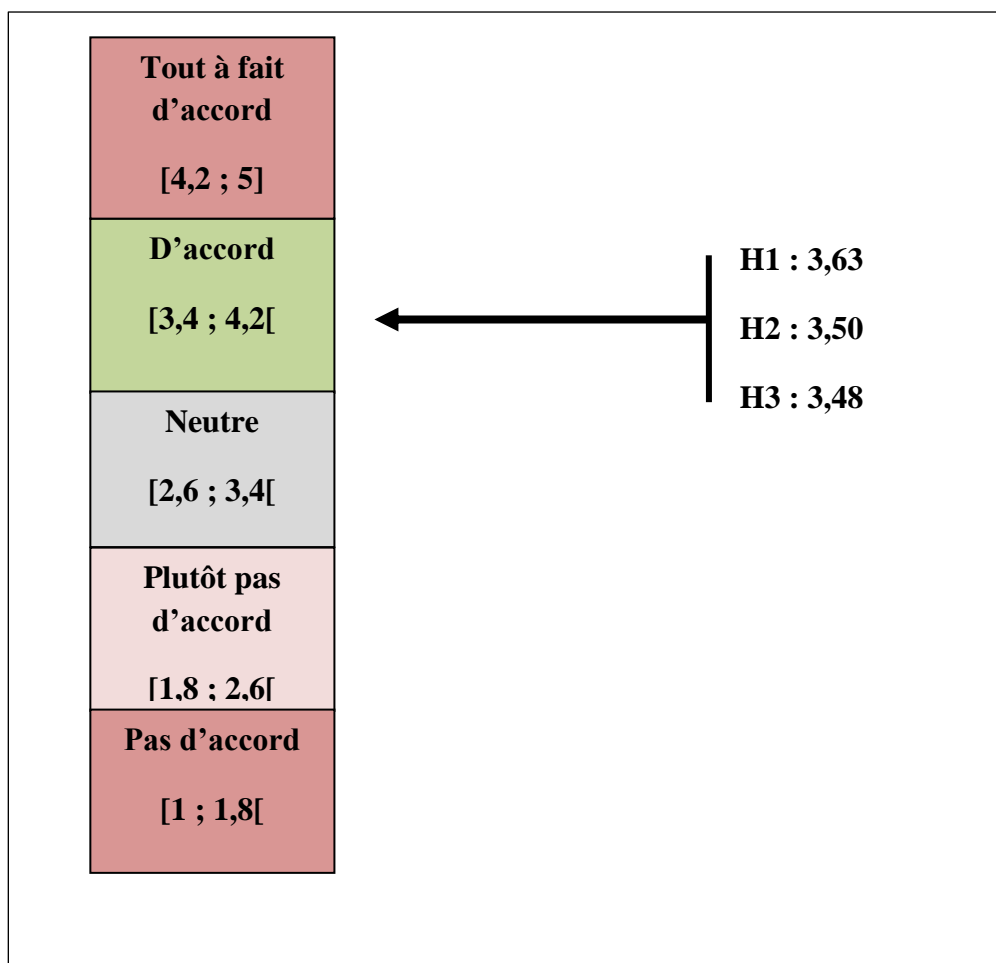
Avant de bien connaître la position de chaque hypothèse dans la figure suivante, nous rappelons que :

H1 : l'entreprise dispose des conditions nécessaires pour mettre en place un système d'évaluation du personnel efficace.

H2 : les employés et les dirigeants de la DDS sont d'accord sur l'importance de la gestion de carrière.

H3 : le système de l'évaluation du personnel de la DDS impact positivement sur la gestion de carrière.

Figure 08 : validation des hypothèses



Source : élaboré par nous-même

D'après la figure ci-dessus, il nous montre que :

Les employés sont d'accord sur les conditions disposés et les mécanismes utilisés pour le système de l'évaluation, où ces dernières sont en adéquation avec les critères d'évaluation de la DDS.

Les employés sont d'accord sur l'importance de la gestion de carrière au sein de la DDS, dont la participation des employés à l'élaboration de leurs carrières permet aux responsables de la DDS de bien maîtriser les actions liées à la gestion de carrière

Les employés sont d'accord sur l'apport du système d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière, où les résultats de l'évaluation du personnel au sein de la DDS contribuent dans le développement de carrière de l'employé.

Etant donné que les trois hypothèses appartiennent au rectangle vers de la figure au-dessus, nous pourrions dire que H1, H2, H3 sont validées.

Propositions

A partir de ce que nous avons prouvé précédemment à propos de notre sujet, nous pouvons confirmer la contribution de l'évaluation du personnel sur la gestion de carrière au sein de DDS mais ça n'explique pas qu'il n'y a pas des carences et des insuffisances.

A ce titre, nous offrons les propositions suivantes :

- ✓ Proposer des formations aux responsables chargés d'évaluation pour l'objectif de réaliser une évaluation crédible, efficace et fructueuse ;
- ✓ Disposer des outils et des méthodes d'évaluation qui sert à orienter les évalués vers le bon cheminement professionnel à venir ;
- ✓ Mettre en œuvre des plans de développement de carrière qui doivent être vraiment liés aux résultats de système d'évaluation mise dans l'entreprise ;
- ✓ Organiser des sessions de formations qui visent à sensibiliser les employés sur leurs rôles dans la réussite de système d'évaluation, où le but principal de ces formations constitue à préparer les employés pour occuper des nouveaux postes de travail.

CONCLUSION

Notre mémoire de fin d'études a été faite pour le but de connaître la réalité de l'impact de système d'évaluation du personnel sur la gestion de carrière au sein de la direction de distribution du gaz et d'électricité de Sétif, dont l'apport fondamental de notre recherche constitue à la capacité de l'entreprise de relier les résultats de l'évaluation aux objectives assignées, en ce qui concerne la concrétisation du processus de la gestion de carrière de la bonne façon, où les employés peuvent s'intégrer aisément dans la stratégie liée au développement du carrière.

Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons utilisé une méthodologie de recherche quantitative qui s'appuie sur la description et l'interprétation des données chiffrées, à la base de cette approche, nous avons fait une vérification des hypothèses énoncés au début de notre travail, durant notre stage pratique au sein de la DDS, nous avons encerclé notre problématique via au questionnaire tout en prenant en compte le coté déontologique de l'entité et ses employés, en ce qui concerne l'aspect théorique de notre sujet, nous avons élaboré un cadre conceptuel qui vise à enrichir la recherche scientifique, dont une attention a été portée sur la conception, l'importance, la réalité, et la particularité de l'évaluation du personnel et la gestion de carrière.

A propos de la contribution de système de l'évaluation du personnel sur les actions de la gestion de carrière, nous constatons que les responsables du service des ressources humaines mettent en œuvre une politique rigoureux et flexible à la fois qui permet de répondre aux objectives liés au développement des compétences, des qualifications et habilités des employées.

Néanmoins, nous ne pouvons pas confirmer que le système d'évaluation est complètement parfait et contribuant à cent pour cent dans la gestion de carrière, parce qu'il est possible d'avoir des pénuries dans l'application de l'évaluation d'une manière efficace et équitable, à cet effet, il est mieux de multiplier et diversifier périodiquement les méthodes et les outils d'évaluation du personnel, dans le but d'explorer la meilleure méthode qui peut être un point de convergence entre l'évaluateur et l'évalué, ce dernier cherche évidemment à une promotion où il peut développer son carrière.

Durant notre stage au sein de DDS, nous avons eu la chance d'être parmi les stagiaires brillant aux yeux des responsables de l'entreprise, ce stage nous a permis d'acquérir des nouvelles habilités et de consolider nos compétences managériales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

Bernard **MARTORY**, La gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performances professionnelle, 9^{ème} édition, 2016, Daniel Crozet, DUNOD, 2016

Chloé **GUILLOT-SOULEZ**, 2015-2016, La gestion des ressources humaines, 8^{ème} édition.

Eric **CAMPOY** et al, 2011, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition.

Fayçal **BENCHEMAM** et Géraldine GALINDO, Aout 2013, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition.

Geneviève **LACONO**, 2004, Gestion des ressources humaines.

Jacques **IGALENS**, 2008, Audit Social, Meilleures pratiques, méthodes, outils.

Jean-Marie **PERETTI**, 2012, tous les DRH, 4^{ème} édition, Eyrolles, 2012

Jean-Marie **PERETTI**, 2015, dictionnaire des ressources humaines, 7^{ème} édition.

Jean-Marie **PERETTI**, Aout 2013, ressources humaines, 14^{ème} édition.

Jean-Marie **PERETTI**, Mars 2015, gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition.

Jean-Philippe **Denis** et al, 2016, lexique de gestion et de management, 9^{ème} édition.

Sid Ahmed **BENRAOUENE**, 2010, le management des ressources humaines, « Etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines »

Thietrat **RAYMON-ALAIN**, 2014, Méthodes de recherche en management, 4^{ème} édition.

Sites web:

<http://www.sde.dz>

ANNEXE A: QUESTIONNAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
École Nationale Supérieure de Management

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude au sein de l'école nationale supérieure de management spécialité management des ressources humaines, qui est porté sur le thème intitulé l'impact de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce présent questionnaire qui sera anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Informations générales :

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age :

Moins de 25 ans

Entre 25 et 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Plus de 40 ans

L'expérience professionnelle :

Moins de 3 ans

Entre 3 et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

3. Niveau hiérarchique :

Cadre supérieur

Cadre

Agent Exécution

Agent de maîtrise

5- Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Expressions		Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
Le système l'évaluation du personnel						
1	Le système d'évaluation de l'entreprise est équitable					
2	L'évaluation se fait périodiquement et non seulement ponctuellement					
3	Les outils et les dispositifs de l'évaluation sont simples et claires					
4	Tous les employés sont concernés par l'évaluation					
5	L'employé est informé sur la date et le lieu de l'évaluation					
La gestion de carrière						
6	La gestion de carrière est bien appliquée dans l'entreprise					
7	La gestion de carrière de l'entreprise contribue à renforcer les compétences de l'employé					
8	La gestion de carrière est une responsabilité partagée entre l'entreprise et l'individu					
9	les opportunités de carrières dans l'entreprise sont insuffisantes					
10	L'employé est un acteur dans l'élaboration de sa carrière					
L'apport de l'évaluation dans la gestion de carrière						
11	Le système de l'évaluation est un outil de développement plus qu'un outil de contrôle					
12	La possibilité d'évolution professionnelle liée vraiment aux résultats du système d'évaluation					
13	La formation issue du résultat de l'évaluation contribue à l'évolution de carrière					
14	Il existe une entente entre les attentes de l'employé et les objectifs de l'évaluation du personnel					
15	Le système de l'évaluation stimule l'échange sur les besoins d'évolution et les aspirations personnelles					
16	Le système de l'évaluation est un élément central dans l'orientation des employés					
17	L'évaluation entraîne des pressions très fortes sur les employés					
18	Les résultats d'évaluation du personnel influencent positivement sur les pratiques de gestion de carrière					