

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management des ressources humaine

**L'impact de l'évaluation des ressources humaines sur
la progression professionnelle des employés**

Cas : AT PHARMA _Alger

Elaboré par :

Ziane Meriem

Sous la direction :

Dr. Chafika Larras

Année Universitaire : 2023/2024

Résumé :

Face à un environnement en constante évolution, les ressources humaines (RH) occupent une place centrale dans la réussite des entreprises.

Les managers RH s'attachent à optimiser l'efficacité des employés, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise et à la progression professionnelle de chaque individu, évaluée à l'aide d'indicateurs de performance.

Notre étude, réalisée au sein de l'entreprise pharmaceutique AT PHARMA, vise à mesurer l'impact de l'évaluation RH (performance et compétences) sur la progression professionnelle des employés, en se focalisant sur les opportunités de formation et de promotion.

Adoptant une approche quantitative basée sur un questionnaire, nos résultats révèlent une corrélation positive entre l'évaluation RH et la progression professionnelle des employés.

Mot clé : Resource humaine , évaluation Rh , progression professionnelle , performance

Abstract :

Faced with an ever-changing environment, human resources (HR) play a central role in the success of companies.

HR managers strive to optimize the efficiency of employees, thus contributing to the overall performance of the company and the professional progress of each individual, evaluated using performance indicators.

Our study, conducted within the pharmaceutical company AT PHARMA, aims to measure the impact of HR assessment (performance and skills) on the professional progression of employees, focusing on training and promotion opportunities.

Adopting a quantitative approach based on a questionnaire, our results reveal a positive correlation between HR assessment and employee career progression.

Keywords : Human resources, HR evaluation , professional progression, performance,

ملخص :

لمواجهة بيئة دائمة التغيير، تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في نجاح الشركات يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تحقيق الكفاءة المثلى للموظفين، وبالتالي المساهمة في الأداء العام للشركة والتقدم المهني لكل فرد، يتم تقييمه باستخدام مؤشرات الأداء. ، تهدف دراستنا لتي أجريت داخل شركة الأدوية ات فارما إلى قياس تأثير تقييم الموارد البشرية (الأداء والمهارات) على التقدم المهني للموظفين، مع التركيز على فرص التكوين والترقية. باعتماد على المنهج الكمي المرتكز على الإحصائيات، تكشف نتائجنا عن علاقة إيجابية بين تقييم الموارد البشرية والتقدم الوظيفي للموظفين. الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية , تقييم الموارد البشرية، التقدم المهني، الأداء، الكفاءة.

Remerciement

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers le bon Dieu, qui m'a accordé la force, la santé et la volonté indispensables pour poursuivre mes études. De plus, il a mis sur mon chemin des personnes bienveillantes à qui je souhaite exprimer ma sincère reconnaissance.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes chères parentes, ma raison de vivre, pour leur amour, leur soutien indéfectible et leurs encouragements. Toute la durée de leur présence a été une source d'inspiration et de réconfort

A ma chère encadrante le Dr. Chafika LARRAS, pour votre orientation, votre disponibilité et votre patience tout au long de cette expérience. Votre précieux soutien, vos conseils et vos encouragements ont joué un rôle essentiel dans la réussite de ce projet vous avez été l'exemple parfait d'un encadrant rigoureux et aussi professionnel, patient, attentif et surtout encourageant dans toutes les circonstances. Pendant les deux années de mon cycle master, j'ai eu le privilège d'être votre étudiante et de vous proposer ma candidature pour la réalisation de mon projet d'étude.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers l'entreprise AT Pharma qui m'a accueilli avec amabilité dans son siège pour mon stage. En particulier, je tiens à remercier la responsable de communication Madame Deraoui Meriem, mon tuteur de stage Monsieur Benoud Abdlkader, que je ne pourrai jamais assez remercier, qui m'a toujours accordé de son temps pour m'expliquer et m'orienter, donné la chance d'acquérir une expérience pratique. Je souhaite également exprimer ma gratitude sincère envers tous les employés du département des ressources humaines de l'entreprise At Pharma pour leur accueil chaleureux et leur précieux soutien.

Mes petits frères merci d'avoir été toujours présent pour moi, pour leur amour et leur fierté à mon égard qui ont été une source de motivation supplémentaire.

A la mémoire de ma chère grand-mère qui nous a quittés cette année, que Dieu conserve son âme dans son paradis infini.

Je tiens à remercier tous mes amis et tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce travail, que ce soit de près ou de loin.

je remercie également tous les enseignants et l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité.

Table des matières

Résumé :	ii
Remerciement	iii
Listes des tableaux.....	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations	ix
Introduction	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	7
1. Revue de littérature et cadre conceptuel :.....	8
1.1 Revue de littérature :.....	8
1.1.1 L'évaluation des ressources humaines :.....	8
1.1.2 La progression professionnelle :	11
2. Cadre conceptuel :.....	15
2.1 Concepts sur l'évaluation des ressources humaines :.....	15
2.1.1 Définition :	15
2.1.2 Champs d'évaluation :	16
2.1.3 Les méthodes d'évaluation des ressources humaines :.....	18
2.1.4 Le processus d'évaluation :	20
2.1.5 Les outils de l'évaluation des ressources humaines :	21
2.1.6 Les critères d'évaluation :.....	21
2.1.7 L'utilité de l'évaluation des ressources humaines :.....	22
2.1.8 Les avantages et limites de l'évaluation :	23
2.2 La performance de l'entreprise :.....	24
2.2.1 Définition :	24
2.2.2 Les indicateurs clés de la performance :	24
2.3 La progression professionnelle des employés :.....	26
2.3.1 Définition de la progression professionnelle des employés :.....	27
2.3.2 Les facteurs influençant la progression professionnelle :	28
2.3.3 La différence entre l'évolution professionnelle et évolution de carrière :	30
2.3.4 Les perspectives d'évolution professionnelle :	30
2.3.5 Le lien entre de l'évaluation du personnel, la formation et la progression professionnel :	31
2.4 Les modalités d'exploitation des résultats de l'évaluation dans la progression professionnelle :.....	32
2.4.1 La mobilité professionnelle :.....	32

2.4.2 La promotion professionnelle :.....	34
2.4.3 L'orientation professionnel :	34
2.5 Le développement des ressources humaines :	35
2.5.1 La formation est un outil incontournable de gestion des compétences :	35
2.5.2 La gestion des compétences :	37
2.5.3 Le développement des compétences :	37
2.5.4 Analyse des postes :	37
2.5.5 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité :.....	38
2.6 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC :	38
2.6.1 Définition :	38
2.6.2 Les Outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	38
2.7 La gestion de carrière :	39
2.7.1 Définition de la carrière :	40
2.7.2 Définition de la gestion de carrière :.....	40
2.7.3 Les outils de la gestion de carrière :	40
2.7.4 Les objectifs de la gestion de carrière :.....	42
2.7.5 Les pratiques de la gestion de carrière :.....	42
2.8 Motiver et responsabiliser les employés : Pratiques RH pour l'avancement professionnel :	43
2.8.1 La définition de la reconnaissance :.....	43
2.8.2 La reconnaissance de la pratique au travail et de gratitude :.....	44
2.8.3 La récompense :.....	44
2.8.4 La différence entre récompense et reconnaissance :.....	44
2.8.5 L'accomplissement de soi et la satisfaction au travail :	45
CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnelle	46
1.1 Positionnement épistémologie :.....	47
1.2 Approche méthodologique :.....	48
1.3 Instruments de recherche :	48
2.1 Présentation du Groupe Hydra pharm :.....	52
2.2 Développement de l'entreprise :	52
2.3 Valeurs et principes :	52
2.4 Les métiers :.....	52
2.5 Présentation des services AT PHARMA :	53
2.6 Présentation de l'entreprise d'accueil AT PHARMA.....	53
2.7 L'organigramme de l'entreprise d'accueil :	54

2.8 Politique des ressources humaines :	54
2.9 L'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle au sein de l'entreprise :	55
2.10 Types d'évaluation au sein de HYDRA PHARM :	56
2.10.1 Evaluation au recrutement :	56
2.10.2 L'évaluation semestrielle :	56
2.10.3 L'évaluation annuelle :	56
Chapitre III : Présentation et discussion des résultats	57
1. Résultat de fiabilité et validité du questionnaire :	58
1.1 Validité du questionnaire :	58
1.1.1 Fiabilité du questionnaire :	58
2. Description de l'échantillon d'étude :	60
2.1 La répartition de l'échantillon selon le genre :	60
2.2 La répartition de l'échantillon selon l'âge :	60
2.3 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :	61
2.4 La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle :	62
2.5 La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :	62
3. Analyse de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle :	63
3.1 L'évaluation des ressources humaines :	63
3.2 Analyse de la progression professionnelle :	65
4. Test des hypothèses :	67
4.1 Le modèle de l'étude :	67
4.1.1 La relation entre les variables indépendantes :	67
4.1.2 Acceptation du modèle :	68
4.1.3 La corrélation linéaire entre les variables de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnel des employés :	69
4.1.4 Déterminer les coefficients de la régression linéaire :	69
4.1.5 Résultat de test des hypothèses :	70
5 . Discussion :	71
Conclusion générale	75
Bibliographie	78
Annexes	82

Listes des tableaux

N° du tableau	Titre	Pages
01	L`apport des études antérieures	13-14
02	Dimensions, critères et exemples d`indicateurs de performance	23
03	L`utilité de l`évaluation des ressources humaines	26
04	Les pratiques de la gestion de carrières	43
05	les intervalles d`analyse de l`existence des variables	51
06	Statistique de fiabilité du premier axe	58
07	Statistique de fiabilité de deuxième axe	59
08	Statistique de fiabilité du questionnaire	59
09	Les moyennes et les écarts types de l`évaluation de la performance	63 - 64
10	Les moyennes et les écarts types de la progression professionnelle des employés	67 - 68
11	les résultats de test VIF et de la variance pour les variables de l`évaluation de la performance	68
12	Résultats de test d`acceptation de modèle	68
13	Récapitulatif des modèles	69
14	Les coefficients de la régression linéaire	69-70

Liste des figures

N° de figure	Titre	Pages
01	Model de l'étude	06
02	les 3 savoirs	17
03	Le processus (démarche) de l'évaluation	21
04	L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ATH PHARMA	54
05	la répartition de la population de l'échantillon	60
06	la répartition de la population selon l'âge.	61
07	la répartition de la population selon le niveau d'instruction	61
08	la répartition de la population selon la catégorie professionnelle	62
09	la répartition de la population selon l'expérience professionnelle	63

Liste des abréviations

Rh	Ressource humaines
KPI	Key Performance Indicators
Grh	Gestion des ressources humaine
VIF	Variance Inflation Factor
SPSS	Statistical Package for the Social Science
Tic	Technologie d`information et communication
Sirh	Système d`information des Ressources humaines
Gpec	Gestion prévisionnelle des compétences

Introduction

1 Contexte de la recherche

Dans un environnement instable, l'entreprise doit être performante pour survivre. C'est pourquoi la performance est au cœur des préoccupations des dirigeants, qui investissent en permanence dans le développement des compétences de leurs employés. En effet, les employés sont la clé de la réussite d'une entreprise. Leur motivation et leur créativité font la différence entre une entreprise performante et une entreprise qui ne l'est pas. Les autres facteurs, comme les ressources matérielles ou financières, peuvent être acquis ou développés. L'objectif de la gestion des ressources humaines est de garantir l'évolution et la performance des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, de se positionner sur le marché du travail et de s'adapter aux changements. (Gintrac, 2011)

Dans le concept classique, le personnel était considéré comme une source de dépenses à minimiser. Dans la nouvelle notion, le personnel est considéré comme une source de valeur à développer et à exploiter.

La fonction ressources humaines est devenue une fonction stratégique au sein des entreprises. Elle ne se contente plus de gérer le personnel, mais elle participe activement à la performance de l'entreprise en s'occupant notamment du recrutement, de la formation, de la gestion des carrières et de l'évaluation et le développement de compétences ainsi que la progression professionnelle. (PERETTI J. , 2001)

En premier lieu, l'évaluation des ressources humaines est une activité essentielle de la fonction des ressources humaines. Elle permet d'évaluer la performance des salariés, d'identifier leurs besoins en développement et de les motiver et la planification et l'évolution de carrière. L'évaluation du personnel est un sujet de controverse au sein des organisations. Les managers des ressources humaines s'interrogent en effet sur la pertinence des méthodes d'évaluation utilisées.

En ce sens, les politiques de gestion et d'évaluation des ressources humaines doivent instituer un dispositif susceptible d'inciter les acteurs à déployer leur plein potentiel, en vue d'accroître la performance humaine et de les évoluer.

La progression professionnelle, de son côté, désigne l'amélioration des connaissances des compétences, et des capacités d'un individu dans son environnement de travail actuel, ainsi que son évolution et son développement professionnel. Cela comprend les actions entreprises pour développer de nouvelles compétences tel que la formation, se perfectionner dans son domaine et atteindre ses aspirations professionnelles. La progression professionnelle est cruciale afin de

maintenir sa compétitivité sur le marché du travail, faire des progrès dans sa carrière et s'épanouir sur le plan professionnel. (Naour., 2021)

En adoptant la gestion des compétences et de la performance, les organisations peuvent cultiver une main-d'œuvre hautement qualifiée et engagée. Elle ouvre la voie à la croissance et à la progression professionnelle des employés, favorisant un sentiment d'accomplissement et de satisfaction. De plus, elle contribue à un environnement de travail positif, où les individus se sentent valorisés et soutenus. La transformation digitale a transformé le paysage de la gestion des carrières, permettant aux organisations d'adapter les programmes de développement aux besoins et aspirations individuels. (Kanfer, 1997)

Par conséquent, nous avons concentré notre attention sur « **L'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la planification de la progression professionnelle des employés.** » dans un réel contexte organisationnel : celui de AT Pharm. Il est essentiel de comprendre le système d'évaluation mis en place par AT Pharm, ses critères, ses objectifs et son impact sur la performance et la progression professionnelle des employés. Notre étude vise à améliorer l'efficacité de ce système d'évaluation, en favorisant la croissance et le développement tant pour les employés que pour l'organisation. La réponse à la question « comment évaluer? » est secondaire par rapport à celle de l'identification du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise.

2.Pertinence du projet de recherche

Avant d'identifier la problématique et les questions de recherche, il convient de questionner la pertinence de notre projet de recherche qui vise à poursuivre les travaux relatifs à l'évaluation de la formation. D'après Lauriol (2003), il est possible d'évaluer cette pertinence au travers de deux dimensions principales.

- **Pertinence Managériale**

L'entreprise Hydra Pharm a tout intérêt à s'intéresser de près à son système d'évaluation des employés. En effet, une évaluation efficace de tous les aspects liés aux employés aura un impact positif sur la performance globale de l'entreprise. Elle permettra également de prendre des mesures correctives concrètes pour améliorer la progression professionnelle des employés. Et accompagne la montée en compétence de ses employés et le besoin en formation. Ainsi que pour mesurer l'impact de l'évaluation des ressources humaine sur la progression professionnelle .

- **Pertinence scientifique**

Toute recherche scientifique doit être pertinente et apporter une valeur ajoutée à l'entreprise d'accueil. Elle permet de découvrir de nouvelles connaissances et de combler les lacunes existantes dans le domaine étudié. Notre objectif dans cette recherche est d'expliquer comment notre étude peut contribuer à l'amélioration de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'impact de la littérature existante. Nous voulons analyser pourquoi nous avons choisi ce sujet spécifique et quel est le but de notre recherche dans ce domaine.

- **Choix du thème**

Le choix de ce sujet s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, nous avons déjà étudié l'évaluation des ressources humaines dans le cadre de notre formation, ce qui nous a donné une base solide pour approfondir nos connaissances dans ce domaine. Deuxièmement, l'évaluation des ressources humaines est un sujet d'actualité, d'autant plus que les entreprises cherchent de plus en plus à optimiser la gestion de leurs employés et à favoriser leur développement professionnel. Troisièmement, ce domaine d'étude nous permet de comprendre les différentes pratiques mises en œuvre par les entreprises pour évaluer et accompagner leurs collaborateurs dans leur progression professionnelle. Enfin, nous sommes convaincus que l'évaluation des ressources humaines joue un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail positif et motivant, permettant aux employés d'atteindre leurs objectifs professionnels et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

- **Choix de l'entreprise**

Nous avons choisi notre terrain de stage avec soin, car l'entreprise AT PHARMA, spécialisée dans la production et la fabrication de produits pharmaceutiques, est en train de mettre en œuvre une stratégie visant à soutenir et gérer le développement professionnel de son personnel. Cela nous pousse à nous concentrer sur l'amélioration des pratiques RH de cette entreprise afin de fidéliser des employés motivés et compétents.

3. La problématique

L'évaluation des ressources humaines est un processus qui permet de mesurer les résultats obtenus par un employé ou une équipe par rapport à des objectifs fixés. Elle est également un outil de mesure de la motivation de l'employé et leur engagement qui va lui permettre de tracer son parcours professionnel.

En nous appuyant sur les recherches existantes (SAHRAOUI) (Jorro, 2007), (Anne-Marie Vonthron, 2016) nous abordons une question centrale de recherche, formulée comme suit :

Quelle est l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la planification de la progression professionnelles des employés au sein de l'entreprise AT PHARMA?

Afin de répondre à cette question principale nous devons d'abord répondre à ces sous questions suivantes :

1- Est-ce que l'évaluation de la performance affecte elle la progression professionnelle des employés ?

2 - Est-ce que l'évaluation des compétences influence la progression professionnelle des employés ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes:

H0 : il existe une relation statistiquement significative entre les dimensions de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle à un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05.

H1 : il existe une relation statistiquement significative entre l'évaluation de la performance et la progression professionnelle des employés à un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05 .

H2: il existe une relation statistiquement significative entre l'évaluation des compétences et la progression professionnelle des employés à un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05

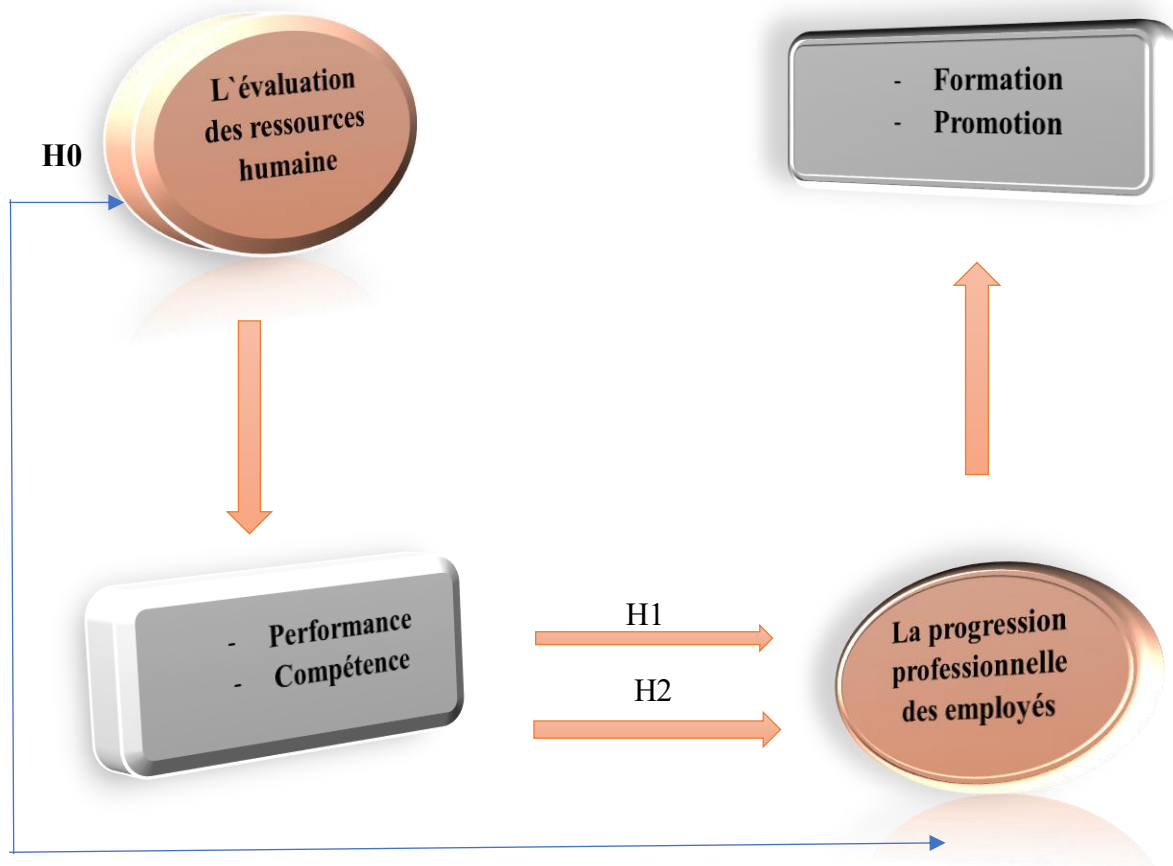
4. Démarche méthodologique :

Afin d'évaluer l'impact de l'évaluation des employés sur leur progression professionnelle, nous avons adopté une approche de recherche quantitative, en adéquation avec la nature de cette recherche scientifique. des hypothèses spécifiques ont été formulées et testées à l'aide de questionnaires, l'outil de recherche principal utilisé pour recueillir les données et valider ces hypothèses.

5. le modèle de l'étude :

Notre thème de recherche va porter sur deux variables , indépendante et dépendantes qui va être présentée comme suite ` :

Figure 1 : Modelé de l'étude



Source : Réalisé par nos soins

6. Structure de la recherche :

Notre étude de recherche est divisée en trois chapitre :

Le premier chapitre se focalise sur le cadre théorique, comprenant une revue de littérature qui présente les contributions significatives de certains auteurs et chercheurs qui ont déjà abordé la même thématique ou les thématiques en lien avec notre sujet. Il aborde également le cadre conceptuel, qui comprend les principaux concepts liés à l'étude de recherche.

La méthodologie de la recherche sera abordée dans le deuxième chapitre, qui comprendra : le contexte épistémologique, l'approche méthodologique, les méthodes et les instruments de mesure, ainsi que les outils d'analyse des données, ainsi que le contexte organisationnel.

Le cadre empirique abordé dans le troisième chapitre est divisé en deux parties : l'analyse des données collectées sur le terrain et la discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement d'une entreprise, car elle cherche à garantir une adéquation efficace entre les postes et les ressources disponibles. Son objectif est d'améliorer constamment les compétences et d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce premier chapitre, nous allons réunir en premier lieu un ensemble de recherches et de travaux de divers chercheurs sur l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés, regroupés dans une revue de littérature. Ensuite, nous allons présenter la définition de l'évaluation des ressources humaines, ses méthodes, son utilité et ses indicateurs. Ensuite, nous aborderons la progression professionnelle, en abordant la gestion de carrière, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (leur définition et leur importance), notamment ceux que nous avons abordés dans notre recherche, à savoir la promotion, la mobilité et l'orientation professionnelle.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel :

1.1 Revue de littérature :

Dans cette partie nous allons présenter la revue de littérature centrée sur les différents travaux réalisés autour de ces deux notions : L'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle, comme il y a un manque de publication sur la progression professionnelle on a utilisé le concept de gestion de carrière comme une notion plus larges a notre concept.

1.1.1 L'évaluation des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer que toutes les personnes impliquées participent à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en favorisant le développement professionnel de chaque employé. L'évaluation des ressources humaines, également appelée évaluation et suivi du personnel, est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. Cette approche s'est progressivement imposée comme une approche claire et bien équipée de la gestion des ressources humaines, et elle joue un rôle crucial dans l'implication des employés dans l'accomplissement des objectifs fixés et des objectifs généraux. Les buts d'une entreprise assurent la durabilité de celle-ci et assurent sa performance.

Il nous semble donc utile de rassembler séparément les sources scientifiques de l'évaluation de la performance et la progression professionnelle pour, à terme, fournir une vision globale du sujet et souligner la corrélation entre les deux variables.

Afin de comprendre pourquoi les chercheurs ont considéré l'évaluation des performances des employés comme le pilier de la gestion des ressources humaines, il est nécessaire de revenir sur un ensemble de théories et de concepts managériaux. L'évaluation s'inscrit d'abord dans une perspective mécaniste, qui remonte à la grande époque de l'industrialisation et à l'émergence d'une production de masse. Les managers de l'époque, tels que (Taylor, 2002), avaient pour principale préoccupation d'intégrer la rationalité scientifique dans l'organisation du travail et les pratiques d'évaluation. Les méthodes scientifiques et rigoureuses sont utilisées pour évaluer l'adéquation de l'individu au poste de travail. Avaient pour principale préoccupation d'intégrer la rationalité scientifique dans l'organisation du travail et les pratiques d'évaluation. Les méthodes scientifiques et rigoureuses sont utilisées pour évaluer l'adéquation de l'individu au poste de travail. L'objectif est d'éliminer toute subjectivité dans la décision prise par le supérieur hiérarchique. Le terme « évaluation » fait référence au poste de travail qu'il s'agit d'analyser afin de créer une grille de critères pour juger l'adéquation de l'individu au poste (PERETTI J.-M. , RESSOURCES HUMAINES, 2013)

Mc Gregor va ensuite critiquer les idées de l'école classique selon lesquelles la direction doit donner des instructions, analyser les résultats pour pouvoir réagir convenablement, mesurer les résultats, puis récompenser ou punir. Il a également critiqué les méthodes traditionnelles qui semblent être un outil de contrôle qui ne correspond pas à la véritable nature humaine. Le courant des relations humaines propose "l'entretien d'appréciation" en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif pour faire appel à une démarche alternative d'évaluation . (Desreumaux, 2015)

Selon (SI-AHMED, 2012), avait évoquer un historique su l'évaluation et qui a mentionné que l'évaluation du personnel a commencé à être appliquée de manière informelle bien avant la création de dispositifs d'évaluation formels aux États-Unis en 1910. La principale base de cette évaluation était le jugement porté par les supérieurs hiérarchiques sur leurs collaborateurs, car ils sont souvent sous leur observation.

Selon (DLIMI, 2020), l'évaluation du capital humain est essentielle au maintien du capital humain la performance, ainsi que les outils d'identification des actions correctives, permettent aux entreprises de continuer à se développer, en ciblant les forces et les faiblesses de chaque collaborateur, en l'aidant à se définir des objectifs et à les parvenir, en identifiant ses insatisfactions, ses inconforts, ses insatisfactions... afin de corriger les tendances à travers mesures correctives. Elle a en effet constaté que tout transfert dans l'entreprise est déterminé

sur la base d'une évaluation, qu'il s'agisse d'une promotion, d'un transfert, d'une rétrogradation, etc. Grâce à l'évaluation, l'entreprise peut désormais procurer une formation adaptée au personnel concerné, et cela aide également à connaître quels employés méritent une augmentation de salaire.

Et d'après (DOUAYRI, 2016), Elle a fait une distinction entre l'évaluation des performances et l'évaluation des compétences. La première se base sur les résultats obtenus ou la vérification du supérieur hiérarchique sur la réussite des tâches confiées au collaborateur, tandis que la deuxième se concentre sur la discussion des degrés de maîtrise des compétences nécessaires dans un poste. Selon ses dires, il y a différentes approches d'évaluation, telles que les entretiens, l'auto-évaluation, la 360° et les tests.

Dans l'article de (BIRI, 2017) elle mentionne que chaque entreprise dispose de nombreuses méthodes d'évaluation car l'évaluation de ses ressources humaines est une procédure importante pour la motivation et le progrès des l'individus et l'entreprise elle-même , et l'échec de l'évaluation pourrait impacté négativement sur l'entreprise et les employés, c'est pourquoi la nécessité d'étudier attentivement le système d'évaluation utilisé et de disposer d'évaluateurs formés à l'évaluation (KAMALI, 2012)prouvé également que l'entretien annuel est un levier de performance des salariés car il a un impact direct sur la performance de l'entreprise. Une mauvaise gestion de la maintenance annuelle peut entraîner des résultats d'évaluation faussés peuvent également avoir un impact sur les performances de l'entreprise. Quant a, (DJOUAHRA, (2018)) L'évaluation a un impact intéressant sur la rémunération, la carrière et la formation. Elle considère qu'il est essentiel de déterminer la méthode d'évaluation employé au cœur de l'entreprise pour améliorer la performance, et qu'il est préférable d'alterner entre entretiens annuels, grilles d'évaluation, auto-évaluations... Mais les entretiens continuer a être le meilleur outil d'évaluation car en informant l'évalué à l'avance La date de l'évaluation par l'évaluateur pour qu'il soit préparé contribue à créer un lien de confiance et de communication entre le salarié et son supérieur, mais elle reste une méthode insuffisante et doit être accompagnée d'une grille d'évaluation.

L'auteur (HAMMIQUI, 2019), Dans son article, il a fait une relation entre la performance de l'entreprise et le capital humain en affirmant que : La performance évalue les résultats des activités d'une personne occupant un poste spécifique. Les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail sont étroitement liés à la performance.

Dans les définitions antérieures de la performance de l'entreprise, les auteurs ont souligné l'importance de la mesure de cette dernière afin de garantir l'atteinte ou la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de déterminer des indicateurs clés de performance.

Selon (ABDELFADEL.M et & SBITI, 2020)) Il a été souligné que les indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer la quantité, la qualité, le montant et le temps. La question de savoir si l'on souhaite mesurer un objet en termes de quantité, de qualité, de montant ou de temps facilite la précision de l'indicateur et peut parfois faire émerger différentes méthodes pour mesurer un même indicateur.

Selon (BOUAMAMA, 2016) , chaque individu , en fonction de son statut, perçoit la performance de manière différente. Certains écrivains l'associent à l'efficacité, à la capacité, à la compétitivité, tandis que d'autres l'associent à l'efficience, au rendement, à la productivité. D'autres encore lui attribuent des termes tels que la santé, le succès et l'excellence. Selon la littérature, le client évalue la performance en fonction du rapport qualité-prix. Le financier dans l'entreprise accorde une grande importance à la rentabilité. La performance est perçue par le responsable des ressources humaines comme la capacité à gérer les problèmes sociaux et à maximiser la productivité du personnel. Le commercial ne partage pas cette opinion, il est convaincu qu'être efficace signifie gagner la confiance des clients et obtenir la complicité des fournisseurs. Le technicien s'efforce de maximiser l'efficacité de ses machines.

1.1.2 La progression professionnelle :

Le développement professionnel est passionnant, mais c'est aussi une force de rapprochement. Lorsqu'il s'agit d'évolution de carrière, les managers ont tendance à penser aux promotions et aux augmentations. Gardez à l'esprit qu'il existe de nombreuses options qui peuvent offrir à vos employés un bon cheminement de carrière même si vous ne leur proposez pas de promotion au cours des trois prochaines années. Dans une perspective de progression, le développement professionnel s'articule généralement autour d'une série d'étapes et prend avant tout en compte les intérêts de l'employé et de l'organisation.

Cela semble être un processus dynamique qui va nécessairement de pair avec la croissance personnelle. L'être humain se développe progressivement, depuis l'enfance, lorsqu'il commence à réfléchir à sa carrière, jusqu'à la retraite.

Lorsqu'un individu se focalise sur son évolution et sa progression de carrière, il identifie ses forces et ses faiblesses (souvent appelées axes d'amélioration) puis travaille à améliorer ses compétences. Cela implique également de comprendre les différents postes et domaines d'activité

pour trouver le meilleur et le bon poste et le bon domaine qui correspond à vos capacités, recherchez des opportunités d'avancement ou changez complètement de carrière lorsqu'une meilleure adéquation se présente ((Dawn Rosenberg McKay, 2024)

Selon (CERDIN. Jean., 2000) la gestion des carrières englobe différentes actions et mesures mises en œuvre par les entreprises afin d'assister leurs employés dans la planification et la progression de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise. Il s'agit de repérer les compétences, les aspirations et les besoins de formation des employés, ainsi que de mettre en œuvre des programmes de formation et de développement professionnel pour les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. L'organisation accorde une grande importance à la gestion de carrière car elle permet de préserver les talents en interne, d'accroître la motivation et l'engagement des employés, et de promouvoir la fidélité envers l'entreprise.

La progression professionnelle permet aux employés de développer leur carrière, de progresser dans leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences. Elle peut aussi jouer un rôle dans l'amélioration de la qualité de vie. Au travail, la digitalisation a eu un effet considérable sur la gestion des carrières (Bersin, J.2017). Les plateformes numériques pour la gestion de carrière ont été créées grâce aux avancées technologiques, comme les systèmes de suivi des objectifs de développement personnel, les programmes de mentorat en ligne et les évaluations de performance. (Bersin J. (2017). Les plateformes automatisées offrent également la possibilité d'utiliser les données collectées pour analyser et améliorer la gestion de carrière au sein de l'organisation. (Strohmeier,2018).

Les différents types de mobilité sont des processus de ressources humaines que les entreprises valorisent souvent, mais ces changements ne sont pas gratuits et représentent un certain coût, principalement en termes de temps, de personnel ou de risques liés aux compétences. La mobilité peut également apporter une certaine reconnaissance, dans le sens où elle constitue une opportunité pour les travailleurs de recevoir une formation et d'envisager la possibilité d'une augmentation de salaire ou de responsabilités. D'un autre côté, cette même mobilité peut également être considérée comme une menace pour les travailleurs et donc comme un risque. (Taskin L. e., (2016, 2020)).

De plus, de nombreux écrivains font une corrélation entre la motivation de la personne à acquérir des connaissances ou à s'investir dans son environnement professionnel et le sentiment de

congruence, c'est-à-dire le sentiment de partager les mêmes valeurs, croyances et idées que celles de son environnement. (Ajzen, 2020).

Différentes recherches ont également exploré la dimension professionnelle du processus de développement professionnel, c'est-à-dire comment le développement professionnel modifie les pratiques professionnelles et les connaissances qui les sous-tendent, mais en se basant sur des cadres théoriques variés. D'autres études suggèrent cependant que le potentiel de développer de nouvelles connaissances professionnelles dépendrait de certaines attitudes et compétences chez l'individu, liées à des caractéristiques personnelles et à l'expérience, comme sa capacité à se remettre en question, à expliciter sa pratique et à établir des liens entre ses connaissances et son expérience (Taskin L. e., 2011)

Le tableau suivant résume les contributions des études sélectionnées à notre recherche :

Tableau (1) : L'apport des études antérieures

Auteur	Année	Apport et contribution
Djedjiga	2015	Explore l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, en étudiant l'impact de la formation, et surtout l'évaluation, qui selon leurs conclusions sont des pratiques très importantes pour atteindre les objectifs des entreprises.
Douyari	2016	Distingue la différence entre l'évaluation de la performance et l'évaluation des compétences et les différentes approches d'évaluation.
Dawn Rosenberg McKay	2020	Analyse les postes de travail afin de pouvoir planifier sa progression et améliorer les compétences des individus .et cherche des opportunités sur l'avancement de carrière.
Strohmeier	2018	Examine l'impact de la technologie sur la gestion de carrière dans les systèmes de suivi des objectifs de développement personnel, les programmes de mentorat en ligne et les évaluations de performance.
Bouamama	2016	Met en évidence les différents points de vue sur l'évaluation de performance des plusieurs domaines.

Quentin Penso	2017	Mis en place Le processus d'entretien de développement professionnel approprié pour accompagner le développement de carrière des employés.
Taskin et Dietrich	2016	Souligne les différents types de la mobilité, et l'opportunités de recevoir de nouvelle formation pour développer ses compétences.
ABDELFADEL Kaouter et SBITI Morad	2020	Détermine les indicateurs de performance mettant en évidence les différentes approche qualitative et quantitative

Source : Elabore par nos soins

Dans cette revue, nous récapitulons les études qui ont examiné la question de l'évaluation des ressources humaines, la progression professionnelle ou le lien entre ces deux concepts. Il est rare de trouver cette relation entre l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle, en particulier dans le contexte algérien où la plupart des recherches se concentrent uniquement sur l'impact de l'évaluation Rh sur la performance de l'entreprise . Ainsi, notre recherche a pour objectif de combler un vide de recherche concernant l'impact de l'évaluation des ressources humaines à travers ces deux aspects : la performance et les compétences sur le développement professionnel des employés d'une entreprise d'industrie pharmaceutique en Algérie.

2. Cadre conceptuel :

Dans cette partie , nous nous attacherons à définir les concepts clés essentiels employés dans le cadre de notre recherche. Nous expliciterons également les relations et les liens qui existent entre ces concepts afin de faciliter leur compréhension par le lecteur. Les définitions des divers concepts essentiels utilisés dans notre recherche et en termes de la relation et lien, afin de faciliter leur compréhension.

2.1 Concepts sur l'évaluation des ressources humaines :

L'évaluation des ressources humaines est essentielle pour le développement des employés dans une entreprise. Elle permet de reconnaître les compétences, d'identifier les besoins en formation et de favoriser la croissance professionnelle. Cela aide à valoriser les employés, à renforcer les capacités de l'équipe et à améliorer la performance globale de l'entreprise. Il est évident que l'évaluation des ressources humaines est un outil précieux pour soutenir le développement des ressources humaines.

2.1.1 Définition :

L'évaluation des ressources humaines est principalement un instrument de gestion visant à améliorer les performances individuelles et collectives, à anticiper et à préparer les changements, ainsi qu'à renforcer les compétences des responsables et de tous les employés.

Elle occupe une position essentielle dans les pratiques des ressources humaines car elle a un impact sur toutes les décisions concernant la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, telles que la promotion, la formation, la rémunération, les licenciements, etc...

D'après Pierre Caspar et ses collègues, l'évaluation consiste à collecter, étudier et analyser de manière méthodique, en utilisant des critères explicites ou implicites, les informations pertinentes afin de les évaluer, de faire un jugement et de décider d'agir en conséquence (Millet Jean-Guy, 2010)

L'évaluation consiste donc à dévoiler afin de donner du sens, à donner une signification à l'action, dans le but de favoriser le développement. Selon (BladineSimonin, 2009), cela implique de mettre en place des mesures pour évaluer le fonctionnement et suggérer des mesures de correction et d'amélioration.

Il est important de noter que l'évaluation est au cœur des autres pratiques RH. Elle joue un rôle clé dans toutes les décisions administratives que le responsable des ressources humaines doit prendre.

2.1.2 Champs d'évaluation :

Souvent, les objets de l'évaluation sont sujets à une certaine confusion. On considère qu'il est essentiel de faire une distinction précise entre les trois objectifs qu'elle cherche : performance, compétence et potentiel. Cependant, il convient de noter que même si ces trois concepts sont liés, il est impossible de les identifier entièrement.

a) L'évaluation de la performance :

La performance est évaluée en se basant sur les résultats obtenus par un employé en fonction des objectifs qui lui ont été assignés auparavant (Xavier baron et ses collaborateurs, 1999) De près ou de loin, cela entraîne une sanction (comme une rémunération, une progression, une promotion, etc.). D'après (Jacques IGALENS, 2000) NS, on peut distinguer trois catégories principales d'évaluation des performances (ROUSSEL, 1998). Cela consiste à évaluer le rendement, à évaluer l'accomplissement d'objectifs préalablement établis et à évaluer le potentiel d'amélioration de la performance.

b) L'évaluation des compétences :

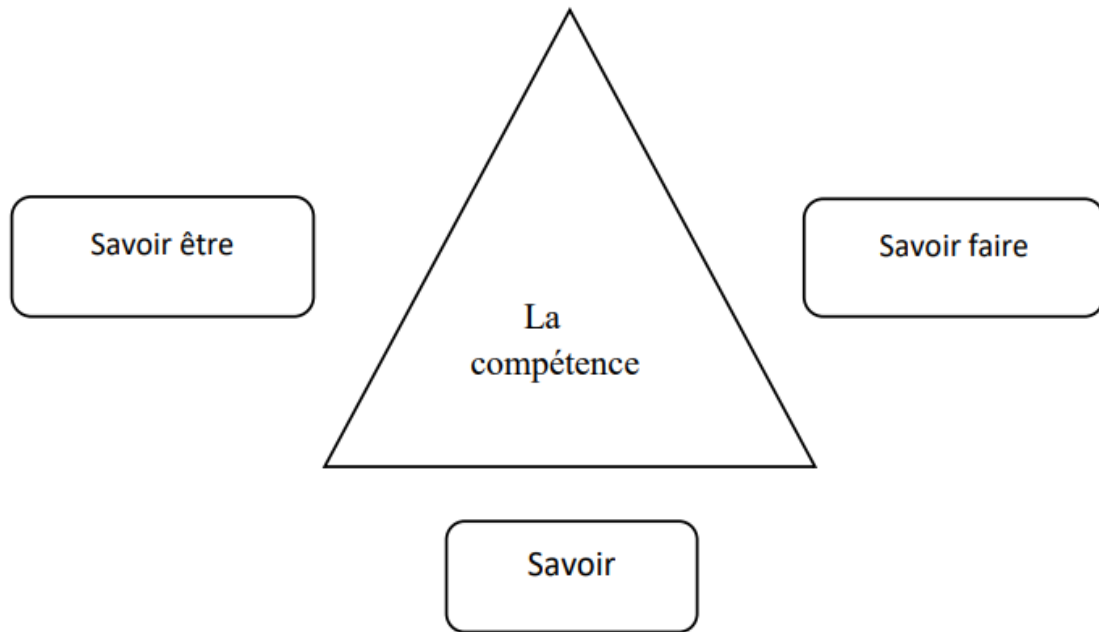
Avant d'aborder l'évaluation des compétences, il est important de donner une certaine clarté à ce concept flou et dont la définition varie d'un auteur à un autre.

Selon Xavier Baron et ses collègues, l'évaluation des compétences englobe l'évaluation des compétences opérationnelles reconnues d'un employé (Xavier baron et ses collaborateurs, 1999) Ces termes font principalement référence aux situations professionnelles actuelles et ont pour objectif principal de repérer les compétences à adapter, à améliorer ou éventuellement à acquérir chez un employé (par le biais de la formation, de la gestion de carrière...). Guy Le Boterf, la compétence comprend cinq aspects : savoir, compétence, compétence pratique, compétence d'apprentissage et compétence de pratique. Selon cet auteur, la compétence ne se trouve pas dans les ressources, mais plutôt dans la capacité à les mobiliser, c'est-à-dire savoir les mobiliser. Les deux auteurs (Xavier Boucher, Mines Saint-Etienne, 2003, p. 6) ont défini la compétence comme suit « Une compétence est une aptitude sans cesse reconstruite d'un acteur, à mobiliser de manière efficace un certain nombre de ressources immatérielles qu'il a intériorisées (connaissances, aptitudes psychologiques et sociales,) et de ressources

matérielles de son environnement (outils, instruments, sources d'informations, etc...), pour répondre aux objectifs et au contexte propres à une situation professionnelle ».

Le savoir : englobe toutes les connaissances acquises par le biais de l'apprentissage (études, lectures,) ou de l'épreuve.

Figure 1 : Les trois savoirs



Source : (SLIMI, 2021)

Le savoir être : Un ensemble de compétences non techniques, principalement liées aux attitudes des employés et à leurs valeurs, Ils vont mettre en avant leurs qualités personnelles et comportementales dans le monde professionnel (comme la courtoisie, la maîtrise des émotions, la qualité des relations, la capacité à travailler en équipe...).

Savoir-faire : Il correspond à l'expérience concrète qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet de mettre en pratique une connaissance, un savoir. (DESPONDS, 2018)

c) L'évaluation du potentiel :

Elle peut être définie comme les possibilités, les illusions d'une personne qui n'ont pas encore pu être mises à jour ou mises en œuvre en raison des circonstances. Ce sont des compétences qui n'ont pas encore été exploitées, des compétences ou des connaissances superflues, ainsi que des

aspirations et des motivations. Le potentiel est donc axé sur l'avenir et son évaluation vise à anticiper le niveau et le type d'emploi qu'un employé pourrait occuper à un certain moment, en prenant en compte trois aspects : quantitative (le niveau du poste que le salarié pourrait occuper), qualitative (le type de poste ou la nature de la fonction). Chaque objet (performance, compétence et potentiel) engendre des processus de réflexion et d'analyse : La performance est évaluée en se basant sur un constat ; la compétence est évaluée en se basant sur un diagnostic et le potentiel est évalué en se basant sur un pronostic.

d) L'évaluation du comportement :

Le comportement englobe les attitudes positives (optimistes, motivées, etc.), la capacité à établir des relations interpersonnelles à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur (avec les collègues et les clients), ou la capacité à attirer de nouveaux clients.

Les critères comportementaux sont utilisés depuis longtemps. Depuis les années 60, certaines institutions bancaires commencent à évaluer d'autres concepts tels que la rigueur, la coopération ou les compétences en concertation. Bien que de nombreux outils ont été créés dans ce domaine au cours des vingt dernières années, il reste évident que l'enjeu de quantifier et de mesurer le comportement demeure essentiel, ce qui soulève des interrogations quant à la relation entre gestion et comportements, ainsi qu'à leur mise en œuvre.

Selon (Labruffe, management des compétences, AFNOR,, 2003)les comportements des employés sont visibles au sein de l'entreprise et nécessitent donc une mesure afin de pouvoir s'intégrer dans le contexte de la gestion, qui se caractérise par un recours étendu aux données quantitatives et au reporting.

2.1.3 Les méthodes d'évaluation des ressources humaines :

Il existe plusieurs méthodes d'évaluations des ressources humaines dont les entreprises adaptent,

A- L'évaluation à 360° :

Parfois désignée sous le nom de multi-niveau (Peretti, 2005). L'évaluation d'une personne par son supérieur, mais aussi par elle-même, ses collègues et ses subordonnés. Il est important de souligner que cette évaluation peut être limitée à 180° en interrogeant uniquement l'employé et son supérieur, ou encore élargie à 540° en impliquant des personnes extérieures à l'organisation, telles que les clients et les fournisseurs. L'évaluation à 360° est réalisée en utilisant un questionnaire. Afin de la mettre en œuvre, il est préférable de suivre quatre étapes successives :

la détermination des objectifs, la communication sur le projet, la sélection des critères et la diffusion du questionnaire et de son traitement.

B- L'assessment center :

C'est un outil qui regroupe différents éléments afin de mieux appréhender les compétences et le potentiel des cadres et des collaborateurs. Il offre la possibilité au candidat de se retrouver dans une situation pratique de travail pour observer ses réactions et la manière dont il aborde et traite le problème qui lui est présenté. Il offre ainsi la possibilité de prédire le succès ou l'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un contexte spécifique. La principale caractéristique de cette méthode réside dans sa composition en un ensemble d'exercices pratiques. D'ailleurs, ces derniers seront toujours accompagnés d'un ensemble de méthodes qui contribueront à renforcer la fiabilité de la méthode (tests, entretiens, etc.).

C - L'entretien annuelle :

La méthode d'évaluation la plus courante dans les entreprises est l'entretien. D'abord conçu comme un outil de communication dont l'objectif était l'amélioration des relations entre le salarié et son hiérarchie (Claude BILLET, 2008), il est devenu une pratique incontournable avec l'individualisation de la contribution et de la rémunération. Il offre la possibilité de faire un bilan de l'année passée, de confirmer la poursuite ou non de son poste, de définir les objectifs de l'année prochaine et de déterminer les mesures correctives à prendre et le programme de formation à venir. C'est une période favorable où l'on examine les performances, les compétences et les moyens de les améliorer, ainsi que la mobilité professionnelle.

Selon Drummond et Stone (2007), il est possible de clarifier les attentes en effectuant une évaluation annuelle de l'employé, en analysant les besoins en apprentissage de chaque individu, en organisant une formation structurée pour l'apprentissage, en fournissant des retours sur les performances et en communiquant de manière systématique les performances et les stratégies d'entreprise. Il est crucial de proposer des occasions d'apprentissage à long terme, de fournir une grande quantité de feedback informel (LEVEY-LEBOYER, 1996), de mettre en place un plan de carrière, des possibilités d'évolution et des politiques favorisant la conciliation entre travail et famille (Rogers 2005).

D -L'auto-évaluation : Elle expose vos résultats professionnels sur une période spécifique. En général, l'auto-évaluation est incluse dans l'évaluation annuelle des performances. Une évaluation

de soi efficace peut vous permettre de vous focaliser sur vos objectifs professionnels et de les aligner avec ceux de votre employeur. Il est possible de garantir une amélioration de l'efficacité de votre travail en rédigeant une auto-évaluation honnête et précise.

2.1.4 Le processus d'évaluation :

L'évaluation des ressources humaines consiste en un ensemble structuré d'étapes visant à évaluer les compétences et les performances de l'employé, ainsi qu'à évaluer sa contribution à l'évolution de l'entreprise en suivant un ordre chronologique.

1. Déterminer les attentes :

Dans un premier temps, il est essentiel de définir les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Afin d'accomplir cela, il est nécessaire que l'employé et son supérieur hiérarchique immédiat se mettent d'accord sur les objectifs à atteindre pour la période spécifiée et sur le soutien souhaité afin d'atteindre les résultats attendus. Cette étape revêt une importance capitale, car la clarification des attentes encourage les employés à faire davantage d'efforts pour atteindre les objectifs fixés.

2. Faire le suivi de la performance :

Il est conseillé de surveiller régulièrement la performance de l'évalué après avoir établi les objectifs et de vérifier si les actions prévues ont été bien réalisées et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être installées. Ainsi, cette réunion entre le responsable et l'employé permet de faire le bilan des responsabilités respectives de chacun. De plus, afin de stimuler l'engagement de l'employé, il est possible de procéder régulièrement, mais de manière informelle en donnant un feedback positif à chaque fois que l'évalué accomplit des tâches spécifiques.

3. Évaluer le rendement :

La troisième étape consiste à évaluer le rendement, qui est la plus formelle du processus. C'est là que l'évaluateur évalue l'employé et examine ses résultats en utilisant les objectifs préétablis au début de la démarche, en mettant l'accent sur les atouts de l'employé et sur les aspects à améliorer. Les deux parties doivent signer l'évaluation et la conserver dans le dossier de l'employé.

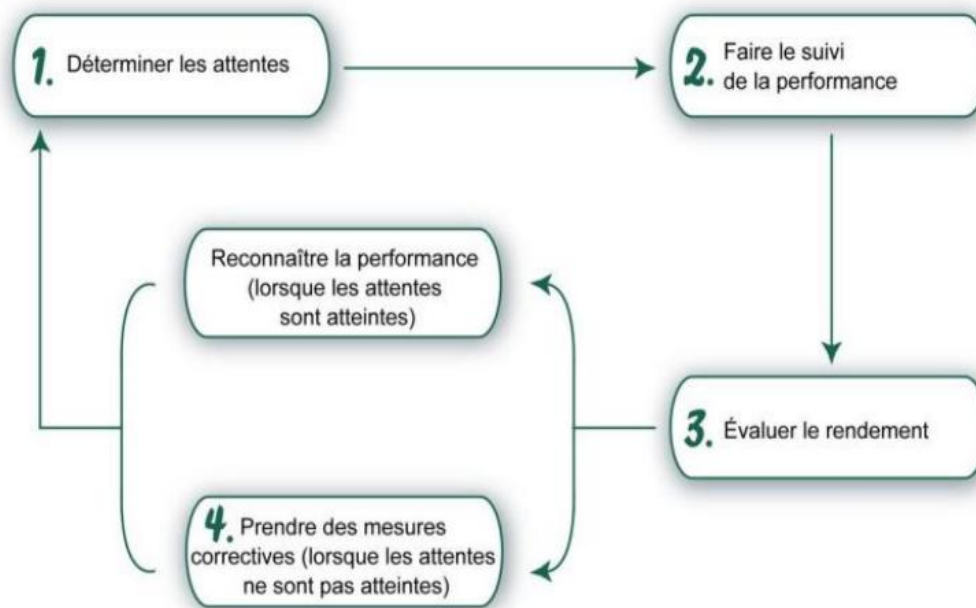
4. Prendre des mesures correctives :

Après l'évaluation, si l'évaluateur constate que le rendement de l'évalué n'est pas satisfaisant et que sa performance n'est pas à la hauteur malgré les efforts déployés pendant la réalisation de ses tâches, il est nécessaire de prendre des mesures correctives. Il est possible de mettre en place

diverses mesures administratives et disciplinaires afin de remédier aux lacunes de l'évalué. Il convient de souligner que les situations diffèrent en fonction des employés et de leurs postes de travail, et il est important de prendre en compte plusieurs aspects juridiques.

L'enchaînement des étapes sont présentés dans la figure suivante :

Figure 2 : Le processus (démarche) de l'évaluation



Source : CSMO CAOUTCHOUC, p07)

2.1.5 Les outils de l'évaluation des ressources humaines :

On distingue deux types d'outils de d'évaluation de la performance au sien de l'entreprise :

- Outils qualitatif : les entretiens annuelles, Tableau de bord Rh, Bench marking Rh
- Outils quantitatif : Système de notation, Grille de la boîte .

2.1.6 Les critères d'évaluation :

D'après D. Autistiser et B. Simonin (2009), l'évaluation des ressources humaines tient compte de plusieurs critères quantitatifs et qualitatifs illimités :

- La capacité à atteindre les objectifs fixés ;
- La capacité de trouver des solutions ;

- La rigueur et la ponctualité dans le travail ;
- L'autonomie et le sens de l'organisation ;
- La collaboration et la prise de responsabilités ;
- La capacité d'analyse et de synthèse ;
- La possibilité d'apporter une assistance lors de la prise de décision ;
- L'équité et la justice dans ses échanges avec les parties prenantes et les collaborateurs ;
- Le désir d'accomplir les tâches de manière efficace et le sens du partage des connaissances et des compétences ;
- La capacité de gérer les multiples réclamations des clients ;
- La stabilité émotionnelle et la capacité de rester calme dans les situations difficiles. ;
- La capacité d'intégration au sein du groupe et sa manière d'aider et de servir ses camarades.

L'entreprise et les évaluateurs peuvent utiliser ces critères pour évaluer les efforts et les compétences de chaque employé et se concentrer sur les éléments qui leur semblent indispensables pour mener à bien cette pratique, car chacun de ces critères offre des informations pertinentes sur l'employé.

Cependant, ces critères évoluent en fonction de la stratégie de l'entreprise. Au lieu de se concentrer uniquement sur le résultat qui détermine la performance de l'employé, elles se concentrent maintenant davantage sur les qualités personnelles et la qualité du travail.

2.1.7 L'utilité de l'évaluation des ressources humaines :

Il est essentiel pour une entreprise ou une organisation d'évaluer son personnel. L'évaluation est bénéfique à divers niveaux au sein de l'entreprise. Avant d'établir un système d'évaluation, il est primordial de déterminer les objectifs et les buts visés pour l'évaluer, l'évaluateur et éventuellement pour l'entreprise. L'évaluation du personnel revêt une importance capitale à la fois pour les personnes impliquées dans cette évaluation et pour l'entreprise.

Tableau 3 : L'utilité de l'évaluation des ressources humaines

Pour l'entreprise	Pour l'évalué	Pour l'évaluateur
-Elle joue un rôle essentiel pour la DRH car elle permet de dresser un bilan des ressources humaines en ce qui concerne les Compétences et les aptitudes professionnelles.	-L'évaluation donne à l'employé évalué la possibilité de se donner des objectifs et de les atteindre, car il a un délai pour vérifier si les objectifs sont atteints ou non.	-L'évaluation représente un instant. Cela s'applique également à l'évaluateur car elle est perçue comme une occasion spéciale qui lui permet de prendre du recul par rapport à sa pratique de gestion et d'avoir une meilleure compréhension des domaines de travail à définir.
-Chaque entreprise considère l'importance d'évaluer son personnel car en ce qui concerne la formation, elle peut maintenant identifier les priorités et mettre en place des plans et des programmes de formation appropriés.	-Elle donne à l'évaluer la possibilité de faire le bilan de sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et ses performances, mais joue également un rôle plus stratégique pour l'entreprise, car comme il le souligne.	-L'évaluation peut également servir de support aux managers dans leur prise de décision et leur permettre de repérer les insatisfactions, les malaises et les frustrations, afin de remédier à la situation en mettant en place des mesures correctives.

Source : élaboré par nos soins

2.1.8 Les avantages et limites de l'évaluation :

A. Les avantages :

- L'évaluation encourage la motivation en proposant aux employés des opportunités de progression au sein de l'entreprise (en lien avec la gestion des carrières).
- L'évaluation permet d'identifier les besoins des employés et de répondre à ces attentes
- Cette méthode permet de repérer les aptitudes des employés. (Formation, évolution, rémunération...).

B. Les limites :

- L'évaluation engendre un niveau de stress.

- Il arrive parfois que la méthode d'évaluation employée mélange des aspects personnels et professionnels.
- Les instruments d'évaluation tels que les fiches de notation et les grilles d'évaluation peuvent entraîner des effets de halo (réponses émises de manière positive ou négative).

2.2 La performance de l'entreprise :

2.2.1 Définition :

« La performance d'une entreprise est une notion très large, qui englobe tout un ensemble d'éléments. Généralement mesurée avec des indicateurs clés (KPI ou key performance Indicator), elle regroupe principalement les aspects commerciaux, organisationnels et sociaux. L'objectif principal d'une société est sa pérennité, directement liée à son bénéfice. Mais sa performance s'étend bien au-delà de ces simples critères ». (Russell, 2017)

« Une entreprise performante est une entreprise qui parvient à réaliser ses objectifs mesurés par différentes « performances », qu'elles soient financières, économiques ou sociales » (peyrard-moulard, 2021). Ainsi, il est essentiel que l'entreprise établisse des indicateurs, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, qui lui donnent les données requises sur la qualité de son fonctionnement. La dimension fondamentale est la performance financière, car elle détermine la durabilité de l'entreprise. Dans cette situation, les mesures de rentabilité et de rentabilité servent à surveiller ses profits et à renforcer la confiance des actionnaires et des investisseurs.

2.2.2 Les indicateurs clés de la performance :

De nos jours, les entreprises sont confrontées à des évolutions économiques et à de nouveaux défis, ce qui les contraint à évaluer leur performance de manière différente. Peter Ferdinand Drucker, conseiller en management, affirme que mesurer les performances est le point de départ de toute initiative d'amélioration, que ce soit en ce qui concerne la productivité, la qualité, les délais, les processus ou la gestion des stocks. Dans cette optique, les indicateurs clés ou KPI jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixés. Les indicateurs de performance essentiels sont des méthodes précises et mesurables qui permettent d'évaluer les résultats d'une activité spécifique au sein d'une entreprise. Ils offrent une analyse pertinente de la société et mettent en œuvre les possibilités pour renforcer son succès et sa croissance. Les KPI, également connus sous le nom d'indicateurs clés de performance en français (ICP), sont des données essentielles qui évoquent les résultats, notamment financiers et commerciaux, d'une entreprise. En général, on utilise les indicateurs clés de performance pour établir les objectifs à atteindre.

Il est essentiel d'évaluer la performance de l'entreprise en se basant uniquement sur les informations financières. Il est également nécessaire d'inclure les autres dimensions sociales, politiques, culturelles et environnementales. C'est la raison pour laquelle les auteurs ont suggéré une approche concrète pour évaluer les quatre aspects de la performance organisationnelle : la durabilité qui se réfère à la stabilité et à la croissance de l'entreprise (qualité du produit ou du service fourni, rentabilité financière, compétitivité), l'efficacité économique qui met en évidence la capacité de l'entreprise à gérer ses ressources et à les exploiter autant que possible, la valeur des ressources humaines (mobilisation des employés, environnement de travail, rendement et développement) et la légitimité de l'organisation auprès des parties prenantes (HACHIMI, 2003).

Tableau 02 : Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance

Pérennité de l'organisation		Efficience économique	
<p>Qualité du produit (degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché).</p> <p>Rentabilité financière (capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette).</p> <p>Compétitivité (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le revenu par secteur et le niveau d'exportation).</p>	<p>Économie des ressources (degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs).</p> <p>Productivité (quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées).</p>		
Valeurs des ressources humaines		Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	
<p>Mobilisation des employés (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le degré d'engagement).</p> <p>Climat de travail (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tels que le taux de griefs, de maladies ou d'accidents).</p> <p>Rendement des employés (valeur économique des services rendus par les employés ; ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité).</p> <p>Développement des employés (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme l'augmentation des responsabilités effectives des employés).</p>	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds (degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; ce critère peut être mesuré par le bénéfice par action).</p> <p>Satisfaction de la clientèle (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la qualité du service à la clientèle).</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs (degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis).</p> <p>Satisfaction de la communauté (appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de plaintes des citoyens, les accidents ou les crises environnementales et le nombre d'emplois créés dans la communauté).</p>		

Source : (HACHIMI, 2003)

2.3 La progression professionnelle des employés :

L'idée de progression est souvent associée à une successivité de travail reposant sur un découpage de savoirs régi par une gradation de difficultés et des relations d'implication, certains paraissant des prérequis pour d'autres. La progression professionnelle est l'évolution professionnelle, et le développement de compétences et connaissances ainsi que sa carrière.

La progression :

Toute approche didactique, toute méthode d'enseignement rationalisée et économique qui conduit à la création d'un modèle ou d'un parcours d'apprentissage implique des décisions concernant les éléments à enseigner ou à privilégier dans l'enseignement, ainsi que la mise en ordre de ces éléments en fonction de la stratégie qui semble la plus adaptée aux objectifs visés. (R.Galissou, 1976)

2.3.1 Définition de la progression professionnelle des employés :

L'employé peut évoluer professionnellement en étant placé dans une situation qui lui offre la possibilité de développer ses compétences (amélioration de son profil, évolution verticale ou horizontale...). Il est de la responsabilité de l'entreprise de déterminer les indicateurs de cette évolution en étudiant les nouvelles compétences acquises et les évolutions internes. Elle est essentielle dans toute carrière et englobe diverses réalités. Que ce soit pour une reconversion, une promotion ou des opportunités de développement plus étendues, le projet professionnel de chaque employé intègre cette dimension d'évolution professionnelle. ((Barbier, 1994; 2007))

Il est essentiel de découper l'évolution professionnelle en segments afin de saisir toute sa diversité. Deux types d'évolution professionnelle peuvent être distingués en premier lieu :

➤ **L'évolution liée au métier :**

L'objectif est de développer de nouvelles compétences afin de poursuivre son activité professionnelle de manière efficace et de préserver son employabilité ;

➤ **L'évolution liée au statut :**

L'objectif ici est de progresser dans la hiérarchie, ce qui implique d'effectuer une évolution verticale en ayant davantage de responsabilités, ce qui implique souvent une gestion.

La progression dans son parcours professionnel peut se traduire par :

a. Une revalorisation de salaire :

La rémunération d'un employé demeure un élément clé de motivation. Il demeure toujours le principal élément de cette motivation. Il est donc crucial de trouver le juste équilibre en matière de rémunération. Ainsi, l'augmentation des salaires joue un rôle crucial dans la stimulation de la motivation des employés. Il est important d'être attentif afin que ces augmentations s'appliquent

aux collaborateurs qui en bénéficient. Ces changements de salaire ne sont pas miraculeux, mais elles contribuent à renforcer la reconnaissance des efforts réalisés par le travailleur.

b. Une mobilité professionnelle :

Et cela se fait de diverses façons : ouverture à l'international, transition vers une entreprise étrangère, reconversion, évolution horizontale ou transversale (par exemple : évolution de métier, d'équipe, renforcement d'une expertise). Il est évident que le projet professionnel et la direction donnée à sa carrière sont étroitement liés à l'évolution personnelle, ce qui entraîne une réflexion sur ses décisions, ses priorités et le sens donné à son travail.

2.3.2 Les facteurs influençant la progression professionnelle :

a- La performance au travail :

La performance au travail est un concept complexe. Au niveau fondamental, il est possible de distinguer un aspect processus et un aspect résultat. Le concept de processus fait référence à « les actions des individus au travail, à l'action en elle-même ». Toutefois, l'action elle-même ne détermine pas la performance, mais plutôt le jugement et le processus d'évaluation. De plus, seules les actions qui peuvent être classées et évaluées sont prises en compte dans la définition de la performance (Campbell et al, 1993). L'aspect résultat, de son côté, fait référence à la résultante du comportement de l'individu (l'action entreprise).

Selon (DJEDJIGA, 2015), la "performance est ce que l'entreprise engage un individu pour accomplir et le faire de manière efficace". Selon lui, la performance est définie comme les actions ou les comportements contrôlés par l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation et qui peuvent être évalués en fonction du niveau de compétence de cette personne.

b- Le réseautage professionnel :

Le réseautage professionnel implique la création d'un réseau de personnes dans son domaine d'activité, dans le but de créer des possibilités professionnelles. Cela offre notamment la possibilité de découvrir de nouveaux clients, de signer des collaborations, de rencontrer des potentiels associés ou d'améliorer ses compétences.

Les conseils clés pour réussir son réseautage professionnel sont les suivants :

- Être sincère et passionnant dans ses interactions.
- Préparer une présentation personnelle succincte pour se présenter.
- Écouter davantage que parler, afin de mieux appréhender les exigences des interactions.

- Effectuer une utilisation stratégique des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn.
- Assurer une maintenance régulière des contacts établis.

Le réseautage professionnel joue un rôle crucial dans la réussite professionnelle, que l'on soit à la recherche d'un emploi, entrepreneur ou en poste.

c- Le diplôme et la certification :

Le diplôme et la certification jouent un rôle crucial dans le développement professionnel, ayant une influence considérable sur les opportunités d'évolution dans la carrière. Il est fréquent de considérer les diplômes et les certifications professionnelles comme des indicateurs essentiels de la qualification et de la compétence dans un domaine donné. On peut les obtenir par des formations formelles, comme des études supérieures ou des cours de formation continue, ou par la validation des connaissances acquises au cours de l'expérience professionnelle. (Labruffe, management des compétences, AFNOR,)

Les diplômes et certifications peuvent influencer la progression professionnelle de plusieurs manières :

- Accès à des emplois qualifiés : Les diplômes et les certifications peuvent permettre d'accéder à des emplois qui exigent des compétences particulières. Cela offre aux étudiants la possibilité de se spécialiser dans des domaines où leur formation leur confère un avantage concurrentiel.
- L'amélioration des compétences peut être rendue possible grâce aux formations qui conduisent à des diplômes et des certifications, ce qui peut être crucial pour les entreprises qui recherchent des employés possédant des compétences spécifiques.
- La reconnaissance professionnelle : les employeurs et les professionnels de la branche peuvent reconnaître les diplômes et certifications comme des indicateurs de qualification et de compétence, ce qui peut faciliter l'accès à des postes de direction ou à des rôles de premier plan.
- La mobilité professionnelle : est également facilitée par les diplômes et les certifications, qui offrent aux professionnels la possibilité de se déplacer vers des secteurs ou des entreprises qui reconnaissent particulièrement ces compétences.

d - L'expérience professionnelle :

Selon (Perez, 1999), la progression de carrière est grandement influencée par l'expérience professionnelle, mais elle n'est pas le seul élément déterminant.

L'expérience professionnelle elle-même englobe différentes facettes : des aspects cognitifs (acquis des connaissances et compétences), économiques (intégration des contraintes) et de socialisation au sein du milieu professionnel.

Toutefois, la reconnaissance de l'expérience professionnelle est souvent subjective et repose sur le jugement des collègues. On considère l'emploi actuel comme une façon de "faire ses preuves" et de compenser un éventuel effet d'embauche déqualifié.

Ainsi, même si l'expérience professionnelle joue un rôle crucial, elle n'est qu'un élément parmi d'autres, comme l'éducation, le réseautage et la flexibilité géographique, qui ont un impact significatif sur le développement professionnel.

2.3.3 La différence entre l'évolution professionnelle et évolution de carrière :

Il y a une subtile distinction entre l'évolution professionnelle et l'évolution de carrière, mais elle existe ! La progression professionnelle ne se traduit pas automatiquement par une évolution de carrière, ce qui implique que le collaborateur s'engage dans une démarche de progression à court et à long terme. Effectivement, le développement professionnel nécessite la création d'un plan de carrière, composé d'étapes qui conduisent à un objectif spécifique à atteindre. Il est essentiel d'effectuer une réflexion préalable qui doit mettre en évidence :

- Le bilan des performances actuelles ;
- Le niveau de maîtrise de l'ensemble des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) ;
- Les motivations.

2.3.4 Les perspectives d'évolution professionnelle :

Chaque employé se pose des questions à divers moments de sa vie sur sa carrière professionnelle. Il est essentiel que son employeur soit là pour l'accompagner, l'orienter et lui offrir des opportunités qui correspondent à ses compétences et à ses aspirations. Pour résumer, l'entreprise doit adopter une attitude active : cela implique à la fois de "se donner les moyens" et de "donner les moyens de".

Les directions et les responsables de formation doivent actuellement adopter des réflexes essentiels tels que proposer un changement de poste, accorder davantage de responsabilités,

accepter et faciliter un projet de reconversion. De plus en plus, les carrières sont associées à la mobilité professionnelle.

La formation joue un rôle essentiel dans le soutien à l'évolution professionnelle. Dans cette perspective, il est essentiel que l'entreprise propose des programmes de upskilling, reskilling et de cross skillingscross-skilling pour répondre aux besoins de son personnel. De plus, choisir une approche variée de la formation permet aux entreprises de faire face aux défis qu'elles doivent relever en ayant des employés parfaitement compétents dans leur poste et épanouis professionnellement.

•L' **upskilling** : L'objectif de l'upskilling est d'améliorer les compétences professionnelles déjà présentes, dans un domaine d'activité similaire. Le but est de s'adapter à l'évolution d'un domaine d'activité en évoluant dans son domaine professionnel ou dans sa pratique.

•Le **reskilling** : Le renforcement permet de développer de nouvelles compétences dans diverses situations : Soit lors d'une transition professionnelle ou d'une reconversion. La possibilité de développer des compétences transversales (le cross-skilling) ou de changer de poste en interne.

Effectivement, il est important de se rappeler que l'intégration de l'évolution professionnelle a un effet positif sur la qualité de vie au travail. Et cela a un impact significatif sur la motivation et l'implication du salarié au quotidien, ce qui a un impact sur ses résultats.

L'entretien professionnel vise à repérer les opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. Il se présente comme une occasion idéale pour discuter de l'évolution professionnelle. En discutant en personne, le collaborateur et le manager ont le cadre requis pour aborder cette question de manière approfondie.

Les compétences essentielles maîtrisées, les opportunités de développement, les formations requises pour faire un tournant dans la carrière de l'individu, ainsi que les opportunités offertes par l'entreprise, seront abordées lors de ce rendez-vous qui, rappelons-le, se déroule seulement tous les deux ans. Il convient de souligner que la réussite de ce genre d'entretien nécessite inévitablement d'excellentes compétences en gestion.

2.3.5 Le lien entre de l' évaluation du personnel, la formation et la progression professionnel :

Chaque entreprise doit mettre en place un système d'évaluation du personnel fiable afin de réaliser une gestion intelligente des carrières, car la plupart des décisions de carrière sont prises à partir des résultats de l'évaluation, tels que : promotion, mutation, formation...

Exemple : Si un salarié obtient de bons résultats dans l'atteinte des objectifs fixés, son employeur peut décider de le récompenser en l'affectant à un autre poste, ou de lui donner plus de responsabilités, ou encore de lui attribuer une prime... ..

Visé à éviter d'éventuels écarts entre les objectifs déclarés et les résultats obtenus

Les employeurs peuvent inscrire leurs employés à des programmes de formation pour améliorer leurs connaissances et renforcer leurs points faibles identifiés lors des évaluations, leur permettant ainsi d'atteindre leurs objectifs, d'avancer dans leur carrière et d'occuper les postes qu'ils désirent.

2.4 Les modalités d'exploitation des résultats de l'évaluation dans la progression professionnelle :

L'exploitation des résultats de l'évaluation des ressources humaines dans la progression professionnelle nécessite une réflexion approfondie .

2.4.1 La mobilité professionnelle : L'un des principaux concepts de la gestion des ressources humaines est la mobilité professionnelle. De nos jours, les entreprises sont confrontées à un défi stratégique en raison de l'évolution des structures organisationnelles et de la recherche croissante de flexibilité.

La mobilité professionnelle est généralement perçue dans la littérature en gestion des ressources humaines comme un transfert d'entreprise ou d'établissement, ou, dans un contexte plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation au sein d'une organisation .Selon la majorité des écrivains, un employé est considéré comme mobile uniquement s'il est disposé à accepter un nouvel emploi ou de nouvelles responsabilités au sein de son entreprise ou dans une autre entreprise (Abraham, 2004)

➤ Les différents types de mobilités professionnelles

On distingue deux différents types de mobilités organisationnelles :

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

a) La mobilité interne :

La mobilité interne désigne tous les changements liés à l'emploi qui surviennent au sein d'une entreprise. Cette forme de mobilité permettra aux salariés d'échanger des tâches au sein de la même structure dans laquelle ils sont employés.

Supérieur, ce qui nécessite donc une qualification et des compétences plus élevées. Dans cette situation, il est question d'une promotion qui est généralement accompagnée d'une augmentation de salaire.

➤ **Les formes de la mobilité interne :**

- ❖ **La mobilité verticale :** L'employé est promu à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, ce qui nécessite donc une qualification et des compétences plus élevées. Dans cette situation, il est question d'une promotion qui est généralement accompagnée d'une augmentation de salaire.
- ❖ **La mobilité horizontale :** Le travailleur se déplace pour occuper le même poste ou emploi, à un niveau hiérarchique similaire, mais dans un autre département. Dans cette situation, on évoque la mobilité fonctionnelle.
- ❖ **La mobilité géographique :** C'est une transition, c'est-à-dire que le travailleur évolue de lieu de travail. Il convient de souligner que la mobilité géographique peut être associée à une mobilité verticale (le salarié est transféré et devient supérieur) ou à une mobilité horizontale (le salarié est transféré et continue à exercer le même poste).

b) La mobilité externe :

En revanche, dans le cas d'une mobilité externe, le changement d'emploi s'effectue en dehors de l'entreprise. Cela peut amener les employés à quitter volontairement l'organisation pour une autre entreprise. Ce phénomène s'est considérablement accru ces dernières années .

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

La mobilité externe se représente sous forme de :

- ✚ **Le licenciement :** Cela signifie que lorsque l'employeur met fin au contrat de travail, quelle que soit la raison de la rupture, il doit verser une compensation économique au salarié. (Bigaouette, 45)
 - ✚ **La fin du contrat à durée déterminée :** A l'expiration du contrat de travail et que l'entreprise demande le départ du salarié, celui-ci peut bénéficier d'un outplacement dans le cadre d'une évolution de carrière et d'une aide à la recherche d'un poste.
- **L'exploitation des résultats dans la mobilité du personnel :**
- Le manager peut prendre une décision concernant la mobilité en se basant sur les résultats de l'évaluation des performances et des compétences. L'employé exprime son désir de

mobilité lors de l'entretien annuel de l'évaluation, et cette mobilité peut varier en fonction de la taille de l'entreprise.

2.4.2 La promotion professionnelle :

La promotion interne est la méthode traditionnelle et "naturelle" pour progresser dans le monde professionnel. En d'autres termes, le salarié progresse dans la hiérarchie, reçoit de nouvelles responsabilités et bénéficie d'un salaire plus élevé.

En recevant une promotion, on ressent une grande reconnaissance professionnelle. Effectivement, c'est une façon de gratifier les employés et de les inciter à se surpasser. Il est donc bénéfique pour les entreprises d'utiliser ce moyen afin de préserver leurs meilleurs talents et de promouvoir une émulation saine au sein de leurs équipes.

En outre, le processus de recrutement interne permet de remotiver les employés en leur proposant de nouvelles opportunités. En conséquence : une gestion améliorée des compétences, un épanouissement personnel renforcé, ainsi qu'une diminution des dépenses grâce à la diminution du nombre de recrutements externes.

a. Les différentes dimensions de la promotion :

Plusieurs compléments sont offerts par la promotion :

- L'augmentation considérable de la rémunération par personne.
- L'expansion et l'amélioration de la fonction exercée.
- L'amélioration des compétences.

b. L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel :

La promotion du personnel résulte d'un suivi et d'une évaluation adéquates des carrières des employés grâce à l'évaluation du personnel, une approche qui permet de mettre en évidence les avancées réalisées par les individus concernés avec l'aide de l'entreprise.

2.4.3 L'orientation professionnelle :

Tout au long de leur vie, l'orientation professionnelle offre un soutien constant aux individus afin de développer et concrétiser leur projet personnel et professionnel. Elle permet de clarifier leurs aspirations et leurs compétences en leur fournissant des informations et des conseils sur les réalités du travail, l'évolution des métiers et des professions, le marché de l'emploi, les réalités économiques et les opportunités de formation).

➤ **Les outils de l'orientation professionnelle :**

a. Les méthodes de diagnostic personnel : Ces outils ont pour objectif de comprendre la personne orientée et se répartissent en deux catégories :

-Les méthodes d'évaluation externe ;

-Les méthodes de diagnostic utilisées par la personne concernée.

b. Les outils d'élaboration de projet professionnel : L'objectif de ces outils est d'assister les employés dans l'élaboration d'une stratégie de planification de leur projet professionnel.

c. Les outils de formation : L'objectif de ces outils est de favoriser le développement personnel, l'acquisition de compétences et l'approfondissement des connaissances.

➤ **L'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle :**

La satisfaction et la motivation au travail sont grandement influencées par l'orientation professionnelle. Lorsque l'orientation du salarié correspond à son profil, ainsi que l'appréciation du personnel, les questionnaires de carrière peuvent identifier les compétences d'un collaborateur et évaluer ces capacités, garantissant ainsi le bon fonctionnement de l'entreprise.

2.5 Le développement des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines englobe différents processus, activités et pratiques qui visent à améliorer les compétences, les connaissances, les attitudes et le bien-être des employés d'une entreprise. On peut l'envisager comme une approche stratégique de la gestion des ressources humaines.

L'objectif de la gestion des ressources humaines est d'optimiser le potentiel des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.5.1 La formation est un outil incontournable de gestion des compétences :

La formation est une activité permanente et organisée qui a pour objectif de renforcer les aptitudes, les connaissances, les attitudes et les comportements des individus et des groupes au sein d'une entreprise. Différentes étapes sont prises en compte, comme l'analyse des besoins en formation, la création et la mise en place d'un plan de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des acquis. Selon (PARMENTIER, 2008)

C'est un moyen indispensable de mettre en valeur le potentiel humain de l'entreprise et de garantir sa compétitivité à long terme en assurant une adaptation constante aux changements du marché et des TIC. Ses objectifs sont résumés par Chevalier 2001, de la manière suivante :

- Veiller à ce que les compétences et les connaissances des employés soient adaptées : Les formations ont été élaborées afin de garantir que les employés possèdent les compétences et les connaissances nécessaires et indispensables pour accomplir leur travail de manière efficace.
- Adaptation des employés aux tâches et au changement : Les formations sont élaborées dans le but d'assister les employés dans l'adaptation aux évolutions de leur environnement professionnel, aux nouvelles responsabilités et aux nouvelles tâches.
- Améliorer le statut des employés : Les formations sont élaborées dans le but d'assister les employés dans leur progression professionnelle et leur avancement au sein de l'entreprise, ce qui améliore leur position.
- Garder un niveau de compétence requis : Les formations sont élaborées dans le but de maintenir un niveau de compétence requis pour répondre aux exigences de l'entreprise et de favoriser son développement.
- Améliorer la communication : Les formations sont élaborées dans le but d'aider les employés à interagir de manière efficace avec leurs collègues, ce qui favorise des relations interpersonnelles positives.
- S'ajuster aux besoins de l'environnement en perpétuelle mutation : Les formations ont pour objectif d'assister les employés dans leur adaptation aux évolutions constantes de leur milieu professionnel et de leur fournir les compétences requises pour faire face aux nouvelles exigences.

- Acquérir une compréhension globale : Les formations sont élaborées dans le but d'aider les employés à acquérir une connaissance générale ou à maintenir et améliorer leur connaissance générale.

2.5.2 La gestion des compétences :

(Patrick Gilbert, 2012) la définit comme « un ensemble stable et organisé de pratiques maîtrisées, de comportements professionnels et de connaissances, que des individus ont acquis grâce à leur formation et à leur expérience et qu'ils peuvent mettre à jour sans avoir à apprendre de nouveaux apprentissages, dans des comportements professionnels appréciés par l'entreprise ».

L'objectif de la gestion des compétences est de rendre les compétences de chaque employé aussi adapté que possible à l'organisation globale de l'entreprise à un moment précis de son développement. L'objectif consiste à évaluer les différences entre ce que l'entreprise est réellement et ce qu'elle pense être. L'audit se concentre sur la vérification des informations sociales, notamment le bilan social, ainsi que sur les procédures de gestion et leur conformité aux stratégies de l'entreprise.

2.5.3 Le développement des compétences :

Afin de renforcer les compétences, les entreprises accordent une importance particulière à la formation personnalisée en utilisant des programmes spécifiques pour développer le leadership, l'équipe, la gestion du changement, etc.

Le coaching est introduit pour soutenir la formation afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité de l'acquisition des compétences (Murray 2000). On utilise ce mode de développement. En période de croissance, il est important de développer des compétences pour transférer non seulement les compétences techniques, mais également pour représenter les comportements souhaités. Par exemple, le coaching employé dans le domaine de la gestion du changement offre une évaluation systématique et immédiate en temps réel afin de guider vers un comportement désiré. La réponse est donc perpétuelle et informelle.

2.5.4 Analyse des postes :

Elle joue un rôle essentiel dans la création des plans de carrière, car elle permet de définir les connaissances, les compétences et les attitudes associées à la progression professionnelle. Cependant, l'utilisation de l'analyse des postes pour gérer les carrières présente certains risques. D'une part, la description des postes est limitée, ce qui peut entraver l'évolution des carrières. D'autre part, la rapidité avec laquelle les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin à

l'avenir. Il sera donc nécessaire de donner davantage d'élasticité au contenu des postes de travail et de permettre des modifications régulières.

2.5.5 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité :

L'environnement économique contemporain devient de plus en plus complexe, caractérisé par la turbulence et une imprévisibilité accrue, ce qui oblige les entreprises à s'adapter rapidement, en cherchant notamment :

- À développer de nouvelles compétences qui pourraient constituer le fondement de leur avantage concurrentiel.
- À échanger sur les coûts et les risques associés à l'évolution des innovations.
- Et surtout à améliorer leur souplesse.

L'entreprise a été contrainte de rendre les ressources humaines plus souples afin de pouvoir les adapter rapidement aux besoins.

2.6 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC :

2.6.1 Définition :

L'entreprise utilise la GPEC pour s'ajuster à son environnement tout en impliquant ses employés dans ces modifications dans le cadre d'un projet de développement professionnel.

La prévision des postes et des compétences est un concept essentiel dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Effectivement, l'objectif est de fournir à l'entreprise des ressources humaines de qualité et de quantité au moment déterminé. Le concept de gestion des ressources humaines est défini par JM Le Gall comme étant une fonction d'entreprise qui cherche à garantir une adéquation efficace et durable entre ses employés et ses postes, en termes d'effectif et de compétences.

2.6.2 Les Outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

a. L'organigramme de l'entreprise :

Il permet de visualiser les divers services de l'entreprise et de voir comment les ressources humaines sont réparties en fonction des différentes activités. Il est essentiel lors du recrutement d'un nouvel employé car il permet de saisir le fonctionnement de l'entreprise. Présentation du poste.

b. La fiche de poste :

Il s'agit d'un outil de gestion des compétences à mettre en avant et à prendre en compte dans nos organisations. Cela facilite la clarification des rôles et des responsabilités de chaque individu. Elle englobe la définition de la fonction (une liste concrète des missions, des tâches, des responsabilités), la liste des compétences et des aptitudes requises, ainsi que le contexte de la fonction (la hiérarchie). Il est important de ne pas mélanger la description du poste et le profil du poste, qui est le portrait parfait du candidat recherché. et de la réalité qui s'y déroule.

c. L'entretien annuel d'évaluation :

C'est lors des réunions annuelles que le responsable évalue les aptitudes de son équipe. Chaque employé doit vérifier si ses compétences correspondent à celles indiquées sur sa fiche de poste. Aujourd'hui, il est nécessaire de considérer l'entretien annuel d'évaluation en utilisant un système d'information des ressources humaines (SIRH) qui facilite la préparation de l'entretien en utilisant des pré-évaluations en ligne et des bilans réguliers et progressifs, adaptés au rythme des missions des employés. Il est essentiel de réaliser un entretien d'évaluation afin de comprendre les points forts, les points faibles et de faire le bilan des résultats obtenus.

d. L'entretien professionnel :

Il est important de distinguer l'entretien professionnel de l'entretien d'évaluation, car l'entretien professionnel vise à discuter avec le collaborateur de son parcours professionnel et de son évolution professionnelle. Il est important de repérer les changements envisageables au sein de l'entreprise (mobilité interne, promotion, évolution du poste, etc.), et de suggérer les formations appropriées pour concrétiser ce projet professionnel.

e. Le plan de succession :

Le plan de succession est synonyme d'attente. Effectivement, la planification de la relève permet aux organisations de mieux appréhender leur structure et les acteurs clés qui y sont présents. Grâce à cela, ils peuvent établir des objectifs stratégiques actuels et futurs, ce qui leur permet d'envisager l'avenir avec tranquillité. L'un des principaux objectifs du plan de succession consiste à identifier, développer et fidéliser les employés à fort potentiel. Ces profils seront responsables de la relève et prendront la relève des dirigeants ou des managers dès le départ. L'idée consiste à toujours être en avance.

2.7 La gestion de carrière :

2.7.1 Définition de la carrière :

On peut définir la carrière comme un parcours de développement professionnel et personnel, qui implique une série d'expériences professionnelles, de formations et de mobilités sélectionnées ou proposées par l'entreprise et l'employé, dans le but de progresser, d'évoluer et de se faire promouvoir, en prenant en considération les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les employés. De cette manière, elle prépare les individus à assumer des responsabilités dans un contexte organisationnel particulier. (PERETTI J.-M. , RESSOURCES HUMAINES. , 2013)

2.7.2 Définition de la gestion de carrière :

Les responsables des ressources humaines mettent en œuvre une gestion de carrière qui comprend différents dispositifs, décisions et règles de gestion afin de planifier, organiser et contrôler la mobilité de tous les employés au sein de l'entreprise, en favorisant leur progression professionnelle et en répondant aux besoins de compétences de l'entreprise. Son objectif est d'assister les employés dans leurs décisions professionnelles, de favoriser la mobilité interne et de promouvoir l'évolution professionnelle en accord avec les aspirations individuelles et les besoins de l'agence. (Balicco, 1993)

Selon William Easterly, la gestion de carrière est définie comme « La possibilité d'atteindre une performance élevée est une puissante motivation à faire tout son possible pour atteindre cet objectif ».

2.7.3 Les outils de la gestion de carrière :

La plupart du temps, les entreprises mettent en place des dispositifs dans le but de développer des politiques de mobilité au sein de leur entreprise. Ils peuvent facilement être évolués en fonction de deux critères : leur capacité à réduire les obstacles à la mobilité et leur capacité à générer des avantages pour les employés. On peut les classer en deux catégories :

❖ Outils de simulation de l'initiative individuelle :

L'objectif est de stimuler la motivation des employés en faveur de la mobilité, en mettant l'accent sur la complémentarité des informations sur les véritables et objectives possibilités de mobilité. Ainsi, ils ne résolvent qu'une partie des problèmes liés à la mobilité.

a) Les bourses d'emploi :

Toutes les personnes de l'entreprise sont censées connaître de manière précise et limitée les possibilités de mobilité. Il s'agit donc de données présentes sur des supports (papier ou

électronique). En présence de plusieurs supports (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) Il y a des critiques fréquentes concernant les outils, notamment les biais liés à la cooptation fréquente, à l'information partielle, aux problèmes de mise à jour d'accès aux outils.

b) Les cartes des métiers :

Les représentations graphiques sont utilisées pour améliorer les connaissances générales des employés sur leurs entreprises. L'objectif est d'élargir les perceptions des employés concernant d'éventuelles possibilités de mobilité, afin de prendre en compte des possibilités de passerelles à partir de leurs postes actuels. Dans cette situation, il serait judicieux que l'entreprise s'assure de la cohérence entre les discours qu'elle présente et la réalité quotidienne que vivent les employés.

c) Les forums de métiers :

Les forums professionnels adoptent une approche similaire mais plus concrète car ils offrent aux employés la possibilité de se connecter directement avec les professionnels de ces domaines. L'objectif est de susciter l'intérêt des employés pour les événements qui se déroulent un peu plus loin d'eux au sein de l'entreprise, et qui pourraient éventuellement les intéresser pour une nouvelle direction.

d) Les cellules d'orientation :

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

❖ Outils d'autonomisation pour une prise d'initiative organisationnelle efficace :

Créés dans le but d'aider à prendre des décisions, ces outils se distinguent des outils précédents en étant des approches concrètes pour organiser la mobilité.

A. Les revus de personnel ou comités de carrières :

Ces organismes rassemblent diverses responsabilités hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH en fonction des situations, et pour les populations considérées comme sensibles, les comités carrière peuvent être établis au niveau de la direction générale. La question de leur emplacement au sein de la structure fait référence à la décision entre deux exigences parfois contradictoires :

- ✓ D'un autre côté, il est essentiel d'avoir une vision élargie de l'entreprise, des orientations et des possibilités de mobilité disponibles.
- ✓ De plus, il est essentiel de bien connaître les individus concernés afin de leur offrir les –

B. Les organigrammes de remplacements les plus appropriées :

Les organigrammes virtuels sont en quelque sorte des outils qui cherchent à repérer les personnes les plus qualifiées pour occuper certains postes clés au sein de l'entreprise. L'entreprise peut anticiper et préparer les changements de l'organigramme à plus ou moins long terme grâce à cette projection, en particulier en formant les futurs remplaçants.

2.7.4 Les objectifs de la gestion de carrière :

L'objectif principal de la gestion de carrière est de satisfaire les besoins de l'organisation en termes d'effectifs et de compétences, en offrant des plans de développement personnalisés qui répondent aux aspirations des employés.

Son objectif est également de stimuler la fidélisation des employés en proposant des opportunités d'avenir professionnel attrayantes, en assurant une rémunération équitable, en assurant une stabilité de l'emploi et en offrant des formations éthiques et appropriées pour encourager l'épanouissement professionnel des employés. La gestion de carrière se présente donc comme une approche proactive qui cherche à concilier les intérêts de l'entreprise et ceux des employés, en favorisant la création d'un avenir professionnel solide et épanouissant pour tous les acteurs impliqués.

2.7.5 Les pratiques de la gestion de carrière :

La gestion de carrière implique la création et la mise en place de parcours professionnels personnalisés pour les employés, de les faire progresser et de les faire épanouir au sein de l'entreprise. Cela nécessite de prévoir les exigences actuelles et futures de l'entreprise tout en prenant en considération les aspirations des employés. La mise en place de plans de carrière sur mesure, la promotion de la mobilité interne, la formation professionnelle, l'évaluation des compétences, la gestion des talents, ainsi que la communication régulière entre l'employeur et l'employé sont des pratiques essentielles. Pour récapituler, une gestion de carrière performante favorise les résultats de l'entreprise, la fidélisation des talents, la motivation des employés, et l'équilibre entre les exigences de l'organisation et les aspirations individuelles.

Le tableau ci-dessous expose quelques méthodes fréquentes de gestion de carrière :

Tableau 4 : Les pratiques de la gestion de carrières

La pratique	Son objectif
L'évaluation des compétences et des performances	Mettre en évidence les compétences et les résultats de chaque employé afin de mieux appréhender leurs atouts et leurs faiblesses, et repérer les domaines de formation et de développement à favoriser pour chaque employé.
La formation et développement	Assurer la mise à disposition de programmes de formation et de développement personnalisés pour chaque employé, afin de renforcer leurs compétences et leurs performances, et les préparer à des postes plus avancés au sein de l'entreprise.
La mobilité interne	Proposer des possibilités de développement au sein de l'entreprise aux employés, tout en satisfaisant les exigences de l'entreprise en matière de compétences et de talents.
La rémunération	La rémunération des employés doit être examinée régulièrement afin de garantir sa compétitivité par rapport à celle des concurrents, et de reconnaître les compétences et les performances des employés.
La GEPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	Mettre en place des plans pour répondre aux besoins futurs en termes de compétences et de talents de l'entreprise en identifiant les compétences essentielles et les talents indispensables pour la croissance future de l'entreprise.

Source : **Élaboré par nos soins sur la base de** (PERETTI J.-M. , RESSOURCES HUMAINES. , 2013)

2.8 Motiver et responsabiliser les employés : Pratiques RH pour l'avancement professionnel :

À l'ère actuelle du monde du travail, la motivation est la clé de voûte de toute ascension professionnelle. Dans cette partie nous allons étudier les outils de motivation concrets qui propulsent le développement de carrière.

2.8.1 La définition de la reconnaissance :

Selon (BOURCIER C. e., 1997), qui ont publié leur livre intitulé « La reconnaissance, un outil de motivation pour vos employés », la reconnaissance au travail est définie comme la réaction

positive et personnalisée exprimée par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, qu'elle soit spécifique ou globale, qui représente un effort digne d'être valorisé à ses yeux.

Il est donc évident que la reconnaissance est principalement un sentiment ressenti, tandis que la reconnaissance au travail est une réaction manifestée. En milieu professionnel, elle devient ainsi visible, elle passe de l'aspect intérieur à l'aspect social.

2.8.2 La reconnaissance de la pratique au travail et de gratitude :

La reconnaissance de la pratique professionnelle se concentre sur la façon dont l'employé accomplit sa tâche. Selon Brun et Dugas (2002), elle fait également référence à son comportement, ses qualités professionnelles et ses compétences, telles que la créativité, l'innovation, l'amélioration continue des méthodes de travail, la relation avec les clients et le travail d'équipe. Elle peut se manifester sous différentes formes :

- Evaluations (pairs) des collègues sur les compétences professionnelles ;
- Récompenses pour les pratiques professionnelles ;
- Cérémonie de reconnaissance pour le travail et la collaboration ;
- Programme de reconnaissance de l'innovation.

D'après les écrits de Steve Pavlina, la reconnaissance au travail et la gratitude représente un état d'esprit et la volonté d'une personne de ressentir de la gratitude envers l'existence. Cette mentalité est autonome en fonction des circonstances dans lesquelles la personne se trouve.

2.8.3 La récompense :

Selon le dictionnaire (ROBERT, 1989) ,le mot récompense est défini comme suit : Un bien matériel ou moral offert ou reçu en échange d'une action bénéfique, d'un service rendu ou de mérites spécifiques. `

2.8.4 La différence entre récompense et reconnaissance :

En pratique, on utilise fréquemment les termes récompense et reconnaissance pour désigner la même chose. En outre, certains écrivains (ST-ONGES, HAINES, AUBIN, & ROUSSEAU, 2005) font usage de ces mots comme synonymes. Nous distinguons clairement les deux choses. Effectivement, selon (ROUSSEAU, 2003)les récompenses sont plutôt des éléments concrets, accordés aux employés dans le but de guider leur comportement et pouvant être financiers ou non financiers. Contrairement à cela, la reconnaissance se manifeste le plus souvent de manière immatérielle.

2.8.5 L'accomplissement de soi et la satisfaction au travail :

D'après la théorie des besoins de Maslow, le travail serait dominé par les besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'épanouissement, ce qui expliquerait l'importance d'être reconnu. En ce qui concerne les besoins essentiels (besoins physiologiques et de sécurité), ils seraient beaucoup moins importants pour les individus travaillant en milieu professionnel. De la même manière, Herzberg affirme que la satisfaction professionnelle repose davantage sur des facteurs motivateurs, tels que l'autonomie et les défis, que sur des facteurs d'hygiène, tels que la rémunération et les conditions de travail.

La reconnaissance est implicitement mentionnée dans les recherches de Maslow et Herzberg sur la motivation et la satisfaction. Effectivement, selon Todorov, l'individu ne commence à exister que par le regard des autres, il doit être accepté au sein d'un groupe et y trouver sa propre place. C'est la raison pour laquelle il considère la reconnaissance comme un besoin essentiel. « Si Maslow considère que l'épanouissement personnel est le besoin primordial, Todorov le compare à la reconnaissance. » (BOURCIER C. e., 1997)

En conclusion, l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés sont des éléments essentiels pour assurer la croissance et le succès d'une entreprise. En utilisant les théories, méthodes et outils explorés dans ce cadre théorique, les organisations peuvent mettre en place des pratiques efficaces pour évaluer et développer les compétences de leurs employés. Cela permet non seulement d'améliorer la performance individuelle, mais aussi de favoriser une culture d'apprentissage et de progression au sein de l'entreprise.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnelle

La méthodologie employée pour répondre à notre question de recherche est exposée dans ce chapitre, tout comme le contexte organisationnel. Dans un premier temps, nous présentons le positionnement épistémologique paradigmatique et fixons les modalités de raisonnement de la recherche. Par la suite, nous exposons la méthodologie utilisée dans cette étude, en précisant la méthode et les instruments de mesure, ainsi que les outils d'analyse des données. Dans la deuxième partie, nous aborderons la présentation de l'entreprise d'accueil, son organigramme en précisant ses missions, ses objectifs, la politique des ressources humaines, son développement, ses métiers et différents services ses méthodes d'évaluations etc. Ensuite, nous aborderons la question de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle au sein de l'entreprise d'accueil.

Section 1 : Le cadre méthodologique

1.1 Positionnement épistémologie :

Le cadre épistémologique a longtemps été considéré comme un élément essentiel de la recherche en sciences de gestion. Nous définissons trois types de paradigmes

épistémologiques, ou le chercheur doit choisir entre eux : le positivisme, le constructivisme ou l'interprétivisme. (DEHBI, 2019)

Chaque étude doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique, qui structure les hypothèses de l'étude, la méthodologie à poursuivre, les matériaux à utiliser et les méthodes de démonstration des connaissances.

Ainsi, se positionner épistémologiquement et choisir sa propre position, voire son paradigme, signifie que le chercheur doit s'inscrire dans une certaine logique, méthode, voire philosophie, dans l'exercice de ses travaux. En se situant, le chercheur pourra déterminer les conditions de son domaine de recherche et la méthodologie choisie, c'est-à-dire inductive, déductive ou encore abductive. Celles-ci définissent également les méthodes de recherche utilisées, telles que quantitatives ou qualitatives. Quant au positionnement, il dépend de la nature du phénomène du sujet traité et des valeurs que l'on souhaite lui associer, ici la progression professionnelle est la toile de fond de notre recherche. (SLIMI, 2021)

Notre étude s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste de type hypothético-déductif, « qui démarre avec une problématique et des questions et se transforment en hypothèses qui vont être testées par la suite » (DEHBI, 2019)

Selon (SLIMI, 2021) le courant positiviste vise à explorer la réalité sociale, à chercher la vérité et à la présenter par des moyens empiriques. De cette manière, Selon le positivisme, les actions humaines sont perçues comme passives, contrôlées et influencées par l'environnement externe. Toutefois, la compréhension positive repose sur des phénomènes naturels et leurs caractéristiques et liens, qui sont analysés à l'aide de raisons et d'observations logiques.

1.2 Approche méthodologique :

L'objectif de notre étude est de mettre en évidence l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la progression professionnelle des employés, afin d'accroître la prise de conscience des dirigeants quant à l'importance de l'amélioration de cette dernière, et de confirmer ou de contredire les hypothèses que nous avons établies précédemment. Dans cette optique, l'approche quantitative nous semblait adéquate.

En quantifiant un phénomène, une étude quantitative permet de prouver ou de démontrer des faits. Les conclusions sont fréquemment présentées sous la forme de chiffres (statistiques). On peut par exemple réaliser cette méthode en utilisant des outils de recherche comme :

Le sondage et le questionnaire .

Les données chiffrées d'une étude quantitative permettent de calculer des moyennes, de déterminer la fréquence d'une certaine réponse, de diviser les données en pourcentages...

Les résultats d'études quantitatives sont généralement présentés sous la forme de tableaux statistiques ou de graphiques.

1.3 Instruments de recherche :

Pour rassembler les données et les informations requises pour notre sujet de recherche et mieux comprendre notre problématique en garantissant des résultats fiables, nous allons principalement utiliser des questionnaires et une documentation .

a)-Documentation :

Des ressources diverses ont été consultées, comme des livres, des thèses, des revues scientifiques et des articles. Ces ressources étaient accessibles à **l'École Nationale Supérieure de Management** ou à des bibliothèques numériques, des plateformes en ligne et des sites web. Grâce à cette étude documentaire, nous avons pu examiner attentivement notre revue de littérature et accomplir notre travail. En outre, nous avons examiné différents documents de

l'entreprise **AT PHARMA** tels que les procédures et les politiques des ressources humaines, des fiches d'évaluation de performance individuelles, un plan de formation, et ainsi de suite. Grâce à cette documentation, nous avons pu approfondir notre compréhension des pratiques en vigueur afin de compléter notre évaluation.

b) -Questionnaire :

L'enquête par questionnaire implique de formuler par écrit une série de questions axées sur une problématique de recherche que l'on souhaite objectiver, et qui sont liées à une situation, une opinion, des faits... etc. Il est nécessaire de les classer du général au particulier. L'enquête par questionnaire se distingue du sondage d'opinion traditionnel en ce sens qu'il a pour objectif de vérifier des hypothèses.

Pour obtenir des données pertinentes pour notre étude, nous avons employé un questionnaire (annexe 01) qui a été spécifiquement conçu pour notre échantillon d'étude.

La présentation détaillée de notre questionnaire (annexes 1) est réalisée en deux parties principales :

La première partie porte sur les données personnels et fonctionnels de notre échantillon (le genre, l'âge, la situation familiale, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelles et l'expérience professionnelle

La deuxième partie contient les axes du questionnaire, le premier axe est consacré pour les mesures de critères l'évaluation des ressources humaines de l'entreprise AT PHARMA .

Dans ce premier axe, les questions sont présentées sous forme d'échelle Likert, avec cinq options de réponse, dans le spectre d'opinions, d'un extrême à l'autre (toujours 5, souvent 4, parfois 3, rarement 2, jamais 1), 12 questions (6 questions par rapport a la performance des employés) et (6 questions par rapport aux compétence des employés) ,

Le deuxième axe se concentre sur la progression professionnelle, abordant diverses questions liées à la formation et à la promotion. Douze questions ont été posées concernant la formation, tandis que sept questions concernaient la promotion.

d) Echantillon de l'étude :

En général, l'étude est menée auprès d'un groupe de personnes appelé « échantillon », qui est censé posséder les principales caractéristiques de la population à étudier. Concernant notre

étude, nous avons choisi d'utiliser un questionnaire auprès de l'ensemble des employés d'AT Pharma qui est de 154 salariés.

Le questionnaire a été diffusé auprès des employés par voie électronique par notre tuteur de stage.

Au total, 56 questionnaires ont été collectés, dont 54 étaient analysables, tandis que les deux autres ont été exclus car les participants n'ont pas répondu à toutes les questions. Ainsi, notre échantillon comprend 35,06 % de la population totale, ce qui est adéquat pour ce type d'étude.

e) Outils d'analyse des données :

Suite à la collecte du questionnaire, afin de l'analyser et de le traiter, et afin d'utiliser les données pour une interprétation plus précise des résultats, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) version 27 pour générer les tableaux requis.

- **Le coefficient d'Alpha de Chronbach :** Afin d'évaluer la fiabilité et l'intégrité interne des questions posées dans le questionnaire, il est nécessaire que sa valeur soit supérieure à 0,6.
- **Le coefficient de corrélation :** La valeur de la mesure spécifique qui évalue la validité du questionnaire est proche de 1. Elle évalue l'item en fonction de sa dimension (cohésion interne) et de l'axe (validité structurelle). Il sert donc à évaluer la corrélation entre les deux variables de notre étude.
- **Le pourcentage et la fréquence :** Afin de comprendre les traits personnels et opérationnels de notre échantillon d'étude.
- **La moyenne :** Afin d'évaluer la présence de nos deux variables (l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle) au sein de l'entreprise, ainsi que l'écart type pour évaluer la dispersion des réponses.

- **L'étendue d'une série statistique** : est employée pour évaluer la distance entre sa valeur la plus élevée et sa valeur la plus basse afin de déterminer les niveaux d'accord (bas, moyen, élevé) en respectant les étapes suivantes :

- Calculer l'étendue : (valeur la plus élevée - valeur la plus basse / le nombre de degré de l'échelle) $(5-1= 4) / 5$

- Ajouter l'étendue (0,8) à la valeur la plus basse (1). Donc les intervalles deviennent comme suit :

Tableau 5 : les intervalles d'analyse de l'existence des variables.

Echelle de mesure	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
intervalles	[1_1,8[[1,81_2,6[[2,61_3,4[[3,41_4,2[[4,21_5[
Degré d'accord	très élevé	élevé	moyen	Bas	très bas

Source : réalisé par nos soins

- **Annova 1 facteur** : a fin de tester l'impact de la variable indépendante (L'évaluation de la performance) sur la variable dépendante (la progression professionnel) .
- **La régression multiple** : à évaluer l'effet de l'évaluation de 1 performance sur la progression professionnel des employés de AT PHARMA. (Careth James, 2013)

Section 2 : Contexte organisationnel

2.1 Présentation du Groupe Hydra pharm :

le Groupe HYDRA PHARM est une Entreprise algérienne créée en 1995, par son président directeur générale ABBAS TERKI BACHIR, spécialisée dans la distribution pharmaceutique. Aujourd'hui, le Groupe HYDRA PHARM compte plus de 1600 employés répartis au sein d'une Entité Centrale (Direction Générale) et 08 filiales implantées sur le territoire national.

Au fil des ans, le Groupe HYDRA PHARM a développé 04 Métiers complémentaires du secteur pharmaceutique :

la Distribution, l'Importation, la Promotion Médicale et enfin la Production de médicaments.

En 20 années d'existence, HYDRA PHARM a réussi à se positionner comme l'un des leaders Algérien et Nord-Africain du secteur Pharmaceutique avec entre autres 30% de parts de marché du secteur de la distribution en Algérie.

L'organigramme est en annexe.

2.2 Développement de l'entreprise :

En 1995 : Naissance de la société de distribution de produits pharmaceutiques, HYDRA PHARM,

2005 : Diversification des métiers : Importation et promotion médicale, création de la 1ère filiale ABC MED, Création des filiales : AT PHARMA, CARPE DIEM, ABC COS

2007 : Naissance du Groupe HYDRA PHARM et partenariat avec WALGREENS ALLIANCE BOOTS.

2012 : Création du site industriel de production à Khemis-Miliana .

2.3 Valeurs et principes :

La proximité, l'intégrité, l'engagement.

2.4 Les métiers :

Le groupe Hydra pharma présente sur l'ensemble de la chaîne de valeurs.

- **La production** : 106 Collaborateurs création projetée de 840 emplois directs.

- **L'importation** : 147 Collaborateurs plus de 700 références 2600m² de surface de stockage

- **La promotion** : 74 Collaborateurs Prestations de service en matière de délégation médicale et pharmaceutique pour le compte de laboratoires pharmaceutiques.

- **La distribution** : Environ 30% de part du marché pharmaceutique 1 274 collaborateurs.

2.5 Présentation des services AT PHARMA :

-**Service Technique et Affaires Réglementaires** : Veille à la conformité des produits pharmaceutiques aux normes et réglementations, garantissant leur qualité et leur sécurité.

-**Service Logistique** : Gère efficacement la chaîne d'approvisionnement et la distribution des produits pharmaceutiques pour répondre aux besoins du marché.

-**Service Ressources Humaines** : Responsable du recrutement, du développement professionnel et du bien-être du personnel.

-**Service Finance** : Gère les ressources financières de l'entreprise et élabore des stratégies pour assurer sa viabilité économique.

-**Service Comptabilité** : Enregistre, analyse et rapporte les transactions financières de l'entreprise pour assurer la transparence et la conformité.

-**Service Calcul des Coûts** : Évalue et analyse les coûts associés à la production et aux opérations de l'entreprise pour optimiser ses performances économiques.

-**Service Back-office** : Gère les aspects administratifs liés aux clients, assurant un support essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

2.6 Présentation de l'entreprise d'accueil AT PHARMA

(filiale du Groupe HYDRA Pharm)

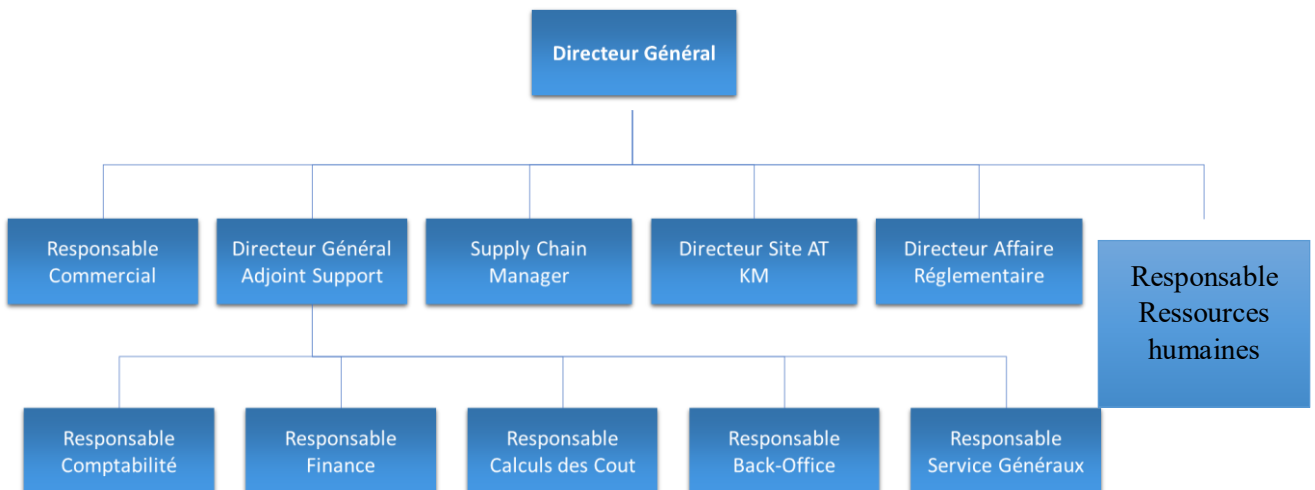
AT PHARMA, filiale du Groupe HYDRA PHARM, dédiée à l'importation est en partenariat avec plus de 60 laboratoires pharmaceutiques nationaux et internationaux.

S'appuyant sur des infrastructures logistiques performantes et un réseau dense de distribution couvrant plus de 9000 officines de pharmacie, AT PHARMA fournit en outre 120 clients

grossistes répartiteurs, la pharmacie centrale des hôpitaux et de nombreux établissements de soins publics et privés.

2.7 L'organigramme de l'entreprise d'accueil :

Figure 4 : L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ATH PHARMA



Source : Doucement interne AT PHARMA

2.8 Politique des ressources humaines :

-Les principaux objectifs :

A/ Développer des compétences internes en favorisant les potentiels.

B/ Renforcer une culture groupe, partagée par tous, qui préserve les valeurs qui font l'identité et la force d'HYDRA PHARM.

C/ Développer le professionnalisme des collaborateurs tant sur le plan technique que sur le plan des méthodes de travail et des compétences comportementales.

D/ Maintenir un climat social favorable à l'épanouissement professionnel du personnel.

- Un responsable Rh comme un principale interlocuteur

Il est rattaché hiérarchiquement au DG de sa filiale et fonctionnellement au DRH du Groupe.

Il joue un rôle de véritable interface entre les employés de sa filiale et la DRH du Groupe.

Il assiste la DRH du Groupe dans l'application de la politique des Ressources Humaines du Groupe au niveau de sa filiale : la paie, les congés, les statistiques, le suivi du plan de formation et des évaluations annuelles,

2.9 L'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle au sein de l'entreprise :

Dans le contexte de l'évaluation et de la gestion de carrière au sein du groupe Hydrapharm, ces deux variables revêtent une importance stratégique et un engagement sérieux de la part de l'entreprise. Actuellement, l'approche se concentre sur deux axes principaux : l'évaluation des performances et la gestion proactive des carrières des collaborateurs.

En ce qui concerne l'évaluation, Ils ont mis en place des entretiens annuels de performance qui permettent d'évaluer de manière exhaustive les réalisations, les compétences et les objectifs individuels de chaque employé. De plus, ils implémenté des évaluations à 360 degrés, offrant ainsi une perspective holistique en incluant les feedbacks de collègues, de supérieurs et même des subordonnés directs. Cette approche vise à fournir des informations riches et variées pour une évaluation complète du potentiel et des performances de chaque individu.

Pour renforcer davantage la démarche, Ils ont en projet de digitaliser l'intégralité du processus d'évaluation. Cette transition vers le numérique permettra une gestion plus efficace des données, une traçabilité accrue des performances individuelles et une optimisation des processus d'évaluation, notamment en termes de rapidité et de précision.

Concernant la progression professionnelle e, ils ont récemment mis en place un département dédié avec des ressources allouées spécifiquement à cette fonction. L'objectif est d'exploiter au mieux le potentiel de notre vivier interne en identifiant et en développant les compétences et les talents présents au sein de l'organisation. Dans cette optique, Ils ont élaboré également un plan de succession solide pour assurer la continuité et la pérennité des postes clés au sein de l'entreprise.

En somme, le groupe Hydrapharm considère l'évaluation et la gestion de carrière comme des leviers essentiels pour le développement individuel et la croissance organisationnelle. Leurs engagements se traduit par des pratiques rigoureuses d'évaluation des performances et par des initiatives proactives visant à identifier, développer et retenir les talents internes. La digitalisation de nos processus et la création d'un département dédié témoignent la volonté

d'aller encore plus loin dans cette démarche, afin d'assurer l'excellence et la pérennité du capital humain.

2.10 Types d'évaluation au sein de HYDRA PHARM :

De nos jours, le salarié est évalué à tous les stades de sa carrière : lors de son recrutement, tout au long de sa carrière, évaluation semestrielle, chaque année lors de l'évaluation annuelle - entretien annuel d'appréciation -, informel...Il est devenu indispensable d'être jugé, car il s'agit d'un élément clé de la fonction des ressources humaines.

2.10.1 Evaluation au recrutement : Chaque postulant **AT PHARMA** est soumis à une évaluation de son dossier afin de décider s'il est accepté pour passer un ensemble d'entretiens d'embauche, qui serviront par leur tour d'évaluation pour le candidat et de déterminer s'il correspond au poste souhaité ou non.

2.10.2 L'évaluation semestrielle : est prévue en juin et vise à évaluer et à améliorer les progrès de l'employé ainsi que sa productivité. Lors de cette occasion, il est prévu que le responsable énonce clairement ses observations en mettant l'accent sur les aspects positifs à améliorer et les aspects négatifs à corriger et à rectifier dans les 6 mois à venir, afin de terminer l'exercice avec les meilleurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

2.10.3 L'évaluation annuelle : est habituellement prévue au début de l'exercice N+1. Le salarié est évalué en fonction de ses résultats de l'année précédente, où il discute avec son supérieur des réussites et des échecs. Le moment idéal pour le collaborateur de solliciter des formations ou une promotion est l'évaluation annuelle.

En conclusion, cette étude quantitative va apporter une contribution significative à la compréhension de notre domaine d'étude et ouvre une voie à une nouvelle investigation prometteuse.

Chapitre III : Présentation et discussion des résultats

Une fois que notre méthodologie de recherche a été exposée, nous abordons maintenant le Cœur de notre travail, à savoir la partie empirique. Au cours de cette section, nous allons examiner et discuter des résultats obtenus.

1. Résultat de fiabilité et validité du questionnaire :

1.1 Validité du questionnaire :

Avant de diffuser notre questionnaire, il est nécessaire de faire parvenir le contenu à notre encadrant et à notre tuteur dans l'entreprise d'accueil afin qu'ils puissent le vérifier et le valider. Cela dépend de leurs expériences et de leur connaissance de notre domaine de recherche.

Les dimensions et les phrases ont été révisées en tenant compte des commentaires des deux parties. Cette démarche vise à garantir la clarté, la pertinence, l'équilibre et la cohérence du questionnaire avec la littérature relative au sujet de recherche. En adoptant cette approche méticuleuse, nous nous assurons de progresser dans la bonne direction.

1.1.1 Fiabilité du questionnaire :

Nous avons employé le test de Alpha de Cronbach pour vérifier la fiabilité de notre questionnaire, tant pour chaque variable que pour l'ensemble du questionnaire.

Une valeur moins ou inférieure à 0,60 témoigne d'une faible cohérence interne de notre instrument de mesure. Ainsi, nos cibles ne sont pas mesurées par les questions.

La réalisation d'une valeur supérieure à 0,90 n'implique pas une grande cohérence interne, mais plutôt une répétition des interrogations.

Les statistiques de fiabilité de l'homogénéité des items utilisés pour mesurer l'impact de l'évaluation de la performance qui sont présentés dans le premier axe du questionnaire, sont les suivantes :

Tableau 6 : Statistique de fiabilité du premier axe

Alpha de Cronbach	Nombre d'élément
0,859	12

Source : réalisé par nos soins à l'aide des résultats de SPSS

Le tableau ci-dessous démontre que La valeur du coefficient d'alpha chronbach , critères de seuille des réponses des répondants sur le premier axe du questionnaire est de (0.859), ce qui indique qu'elle est très fiable et satisfaisante, étant donné qu'elle doit être égale ou supérieure à (0.6).

- Les statistiques de fiabilité de l'homogénéité des items pour mesurer la progression professionnel (formation, promotion) qui est abordé dans le deuxième axe de notre questionnaire sont comme suite :

Tableau 07 : Statistique de fiabilité de deuxième axe

Alpha de Cronbach	Nombre d'élément
0,743	19

Source : réalisé par nos soins à l'aide des résultats de SPSS

Le test de fiabilité nous a confirmé que l'homogénéité des items du deuxième axe du questionnaire est satisfaisante, puisque la valeur de Alpha de Cronbach est de 0,743 .

-Les statistiques de fiabilité de l'homogénéité des items pour mesurer l'ensemble du questionnaire (les deux axes) sont les suivants :

Tableau 08 : Statistique de fiabilité du questionnaire .

Alpha de Cronbach	Nombre d'élément
0,890	31

Source : réalisé par nos soins à l'aide des résultats de SPSS .

Le tableau ci-dessous démontre que la valeur du coefficient d'alpha chronbach des réponses des répondants sur l'ensemble des items du questionnaire est de (0.890), ce qui indique qu'elle est très fiable et très satisfaisantes.

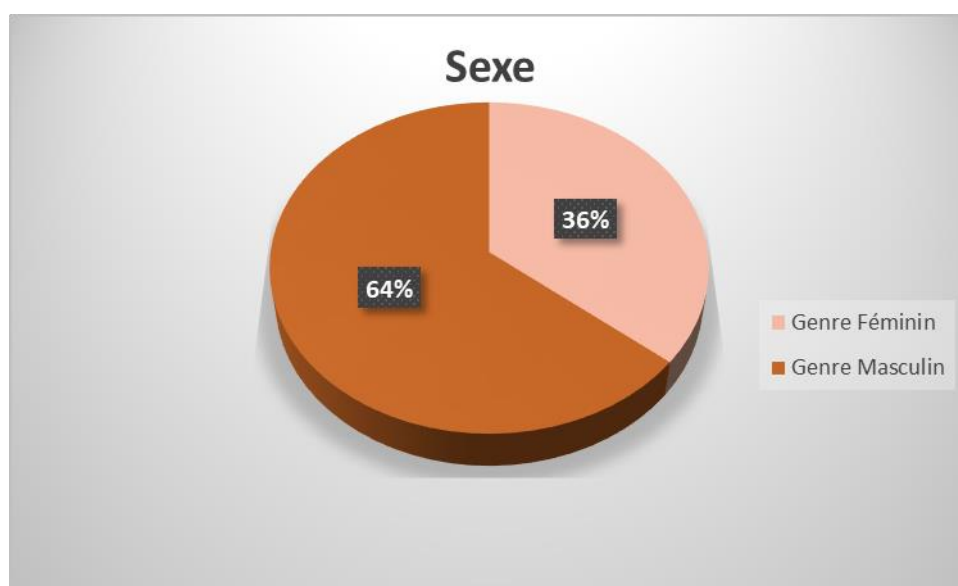
Ces résultats approuvent la fiabilité de notre questionnaire.

2. Description de l'échantillon d'étude :

Dans cette partie, nous allons examiner les traits de notre échantillon qui constituent la première partie de notre questionnaire, comprenant cinq questions : le genre , la tranche d'âge, le niveau d'instruction , la catégorie socioprofessionnelle et l'expérience professionnelle.

2.1 La répartition de l'échantillon selon le genre :

Figure 05: la répartition de la population de l'échantillon



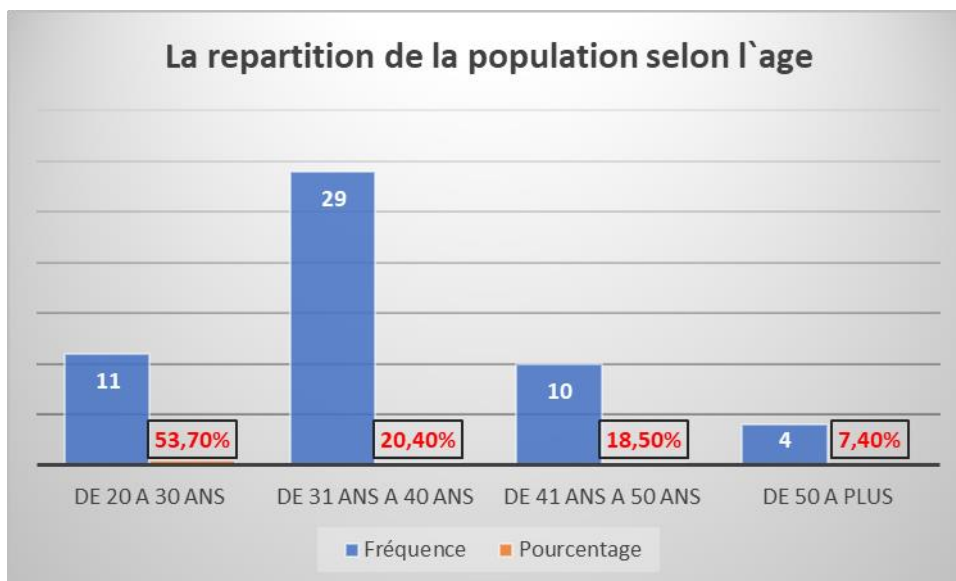
Source : figure réalisée par nous-même à travers les résultats de SPSS

La figure ci-dessous montre que l'échantillon de notre étude qui comporte 54 individus :

Comme nous le remarquons dans cette figure, dont 34 des employés sont des hommes (63,0% de l'ensemble de la population de l'échantillon) et 19 employés sont des femmes (35,5% de l'ensemble de l'échantillon). Il est possible de conclure que l'échantillon de recherche est dominé par la catégorie masculine. Cela est dû à la nature de travail.

2.2 La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Figure 06: la répartition de la population selon l'âge

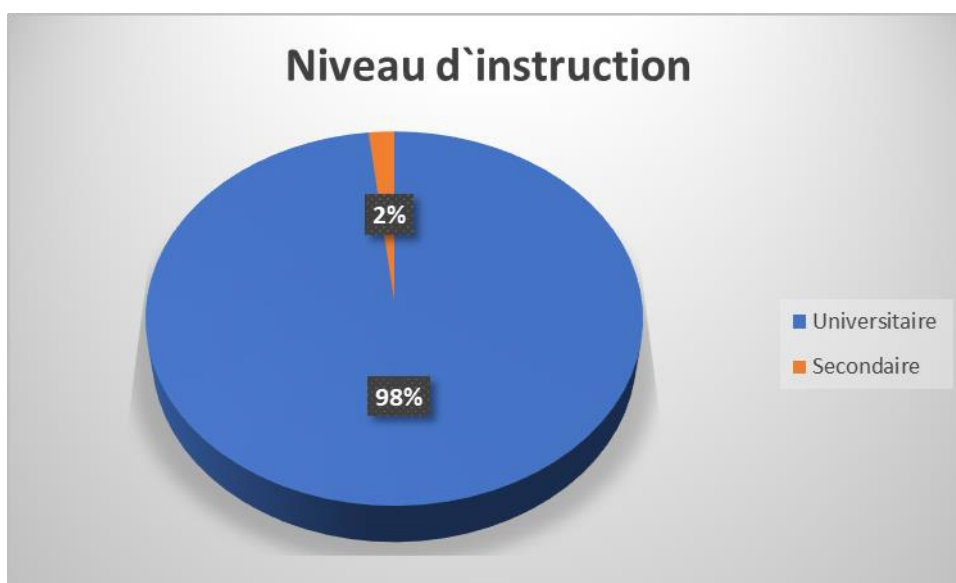


Source : figure réalisée par nos soins à travers les résultats de SPSS

Selon la représentation graphique ci-dessous, la plupart de nos participants se situent dans la tranche d'âge de (30 à 40 ans) qui est de 29 employés, ce qui représente 53,7% de la population interrogée. Il est suivi par 20,4% de personnes âgées de (20 à 30ans) qui est 11 employés et on a un pourcentages de 18,5 % de personne âgées de (40-50)) et seulement 7,4% des employés âgés de (20 à 30 ans).

2.3 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Figure 07 : la répartition de la population selon le niveau d'instruction

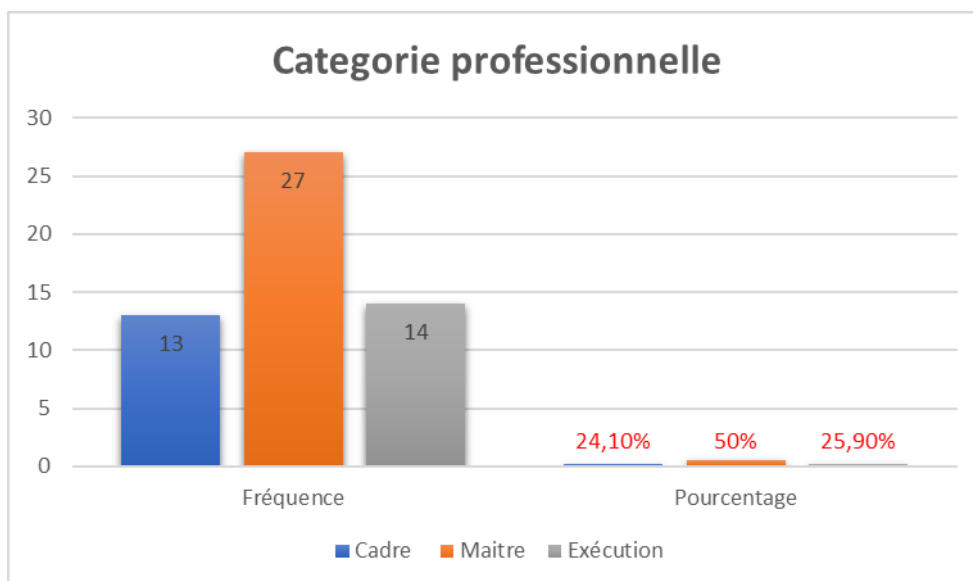


Source : figure réalisée par nos soins à travers les résultats de SPSS

Selon la figure ci-dessous, 98,1% (53 Employés) de notre échantillon ont un niveau universitaire tandis que 1,9% ont un niveau secondaire qui est une (1 seule employé de l'échantillon). Par conséquent, il est possible de conclure que l'entreprise **AT PHARMA** vise à renforcer ses compétences en embauchant des individus de hautes qualifications.

2.4 La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle :

Figure 08 : la répartition de la population selon la catégorie professionnelle

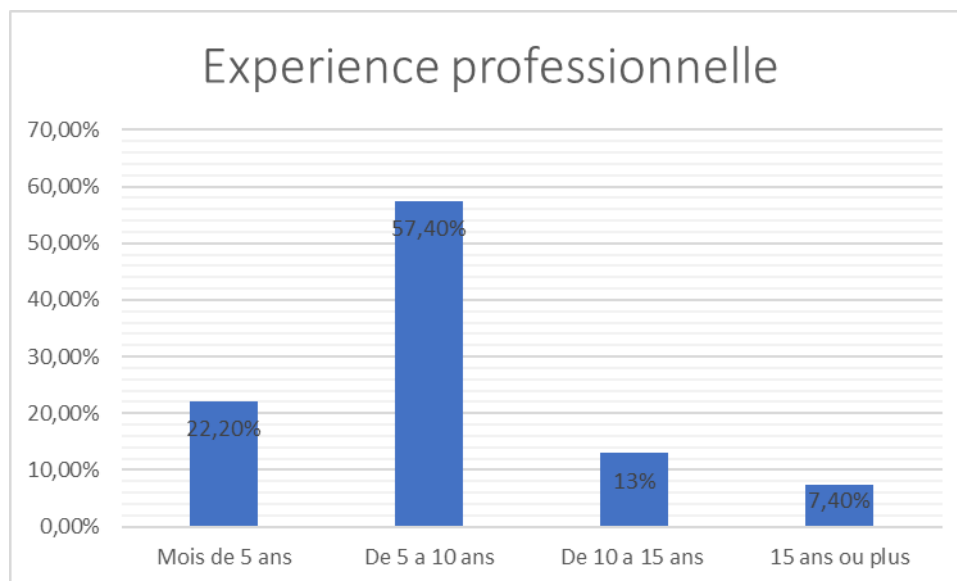


Source : figure réalisée par nos soins à travers les résultats de SPSS

La majorité de la population interrogée est composée de 27 agents de maîtrise (50%), 14 agents d'exécution (25,9%) et 13 cadres d'exécution (24,1%). Il est possible d'en conclure qu'il y a une diversité de postes où chacun occupe ce qui lui convient.

2.5 La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

Figure 09 : la répartition de la population selon l'expérience professionnelle



Source : figure réalisée par nos soins à travers les résultats de SPSS

En ce qui concerne l'expérience professionnelle selon la figure ci-dessus, la plupart de nos enquêtés ont une expérience professionnelle de 05 à 10 ans, représentant 57,4%. Ensuite, ils sont suivis par ceux ayant une expérience professionnelle moins de 05 ans, représentant 22,2%. Et, ils sont suivis par ceux ayant une expérience de 10 à 15 ans, représentant 13%. Enfin, ceux ayant une expérience de 15 ans ou plus ne représentent que 7,4 % de l'échantillon.

3 Analyse de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle :

Dans cette partie nous allons présenter l'analyse des réponses de nos enquêtes pour les deux axes de notre questionnaire tout en mesurant la moyenne et l'écart type.

3.1 L'évaluation des ressources humaines :

Les résultats de l'évaluation de la performance des employés "premier axe" (12 items) sont présentés dans le tableau ci-dessous .

Tableau 09: Les moyennes et les écarts types de l'évaluation des Rh

Les items	Moyenne	σ	Niveau d'accord
1-L'entreprise évalue le taux de réalisation des tâches qui vous ont assignées.	1,4070	0,63002	Elevé
2-L'entreprise évalue la qualité de votre travail	1,9630	0,47436	Elevé
3-Vous recevez des commentaires sur votre	2,6481	0,73092	Moyen

rendement			
4-Vous recevez des objectifs mesurables pour évaluer votre performance.	1,9444	0,91973	Elevé
5-Le développement professionnel est un sujet abordé lors des évaluations de performance	2,2963	1,02109	Moyen
6-Les opportunités de formation ou de développement sont offertes en fonction des résultats des évaluations de performance.	2,3889	1,01715	Moyen
7- L'entreprise évalue l'esprit d'initiative dans la résolution des problèmes.	2,4444	0,94503	Elevé
8- L'entreprise évalue votre capacité à acquérir de nouvelles compétences.	2,1481	0,85578	Elevé
9-L'entreprise mesure votre adaptabilité aux changements.	2,9057	0,74069	Elevé
10- Vous avez pu mettre en pratique Vos compétences dans des projets concrets	2,2407	1,16449	Moyen
11-Les évaluations de performance Incluent des discussions sur vos points forts et vos axes d'amélioration.	2,1111	0,94503	Elevé
12 -L'entreprise met en place des moyens pour encourager le développement continu de vos compétences professionnelles.	2,9815	0,73947	Elevé

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

En se référant au tableau (02) qui évalue l'étendue et qui se compose de 5 intervalles pour notre échelle Likert, nous constatons que la plupart des moyennes des éléments se situent dans le deuxième intervalle [1,8 - 2,6] (élevé), à l'exception des moyennes des éléments 3,5,6 et 10 qui se situent dans le troisième intervalle [2,6 - 3,4] (moyen). Ces résultats indiquent que l'évaluation des ressources humaines joue un rôle essentiel dans notre entreprise d'accueil.

Les résultats de l'écart type indiquent que les réponses des participants sont légèrement éloignées par rapport l'évaluation des ressources humaines.

3.2 Analyse de la progression professionnelle :

Les résultats de l'évaluation de la progression professionnelle « deuxième axe » (19 items) sont présentés dans le tableau ci-dessous .

Tableau 10: Les moyennes et les écarts types de la progression professionnelle des employés.

Les items	Moyenne	σ	Niveau d'accord
13- Des formations régulières sont proposées pour le développement des compétences professionnelles.	2,3889	1,01715	Elevé
14- La formation reçue correspond parfaitement aux exigences de mon poste et a mes inspirations.	2,2407	1,16449	Elevé
15-Les formateurs disposent les formations avec expertises reconnue , une expérience riche et une préparation minutieuse.	2,2963	1,02109	Moyen
16-Un temps et des opportunités suffisants sont accordés pour mettre en pratique les notions apprises pendant les formations.	2,3889	1,01715	Elevé
17-les formations contribuent à une amélioration notable de la performance professionnelle.	2,2963	1,02109	Moyen
18-Un environnement propice aux questions est encouragé, permettant d'obtenir des réponses claires et utiles.	1,4259	0,63251	Moyen
19-Les formations sont interactives et engageantes.	1,8148	0,80269	Elevé
20- La formation est accessible en termes de dates d'horaires et de lieu pour répondre aux besoins de tous.	2,2037	0,89821	Elevé
21-L'application des connaissances et compétences acquises lors des formations dans	1,7037	0,69035	Elevé

la pratique professionnelle est fortement encouragée.			
22-Un retour constructif sur la performance et de la progression systématiquement fourni après chaque formation.	2,7925	0,71679	Elevé
23- Suivez-vous des formations en dehors de votre travail.	2,3889	1,10016	Elevé
24 – Vos besoins exprimés en formation sont-elles prise en considération.	2,3889	1,01715	Moyen
25- Les opportunités de promotion font l'objet d'une communication claire et transparente à l'ensemble des employés.	2,4444	0,94503	Elevé
26 - Les critères de promotion sont établis de manière juste et transparente, garantissant un processus équitable à tous.	2,1481	0,85578	Elevé
27-'évaluation des employés en vue d'une promotion s'effectue de manière équitable et objective.	2,1481	0,85578	Elevé
28-des feedbacks réguliers et constructifs sont fournis aux employés concernant leur performance, favorisant leur développement et leurs chances de promotion.	1,4815	0,63664	Elevé
29-L'entreprise encourage activement le développement des compétences des employés, favorisant ainsi leur progression professionnelle et leurs opportunités de promotion	1,4815	0,69338	Elevé
30-les décisions de promotion s'appuient sur le mérite et les réalisations individuelles des employés.	1,6296	0,73449	Elevé
31-Tous les employés ont la possibilité de postuler pour des postes supérieurs, encourageant la progression.	2,1111	0,98415	Elevé

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

En utilisant le tableau (10) qui évalue l'étendue et qui se divise en 5 intervalles pour notre échelle Likert, nous constatons que 13 moyennes des items se situent dans l'intervalle [1,81-2,6] élevé, ce qui indique la majorité, tandis que 5 moyennes des éléments se situent dans l'intervalle [1-1,80]très élevée , et une seule moyenne pour l'intervalle de [2,60 -3,40].

Ainsi, ces résultats démontrent l'intérêt de cette entreprise de s'intéresser à la formation et les promotions afin de favoriser le développement professionnel de ses employés.

- Les valeurs de l'écart type indiquent que 12 réponses sont inférieures à la valeur 1, à l'exception des items numéro 13, 14, 15, 16, 17, 23 et 24. Ainsi, les réponses de nos personnes interrogées ne sont pas très uniformes en ce qui concerne l'évolution professionnelle.

4. Test des hypothèses :

Dans cette partie, nous examinons comment l'évaluation des ressources humaines (comme variable indépendante) peut avoir une contribution et un impact positif sur la progression professionnelle des employés de l'entreprise AT PHARMA (comme variable indépendante), en prenant en compte les deux facteurs : la performance et les compétences .

4.1 Le modèle de l'étude :

Nous utilisons la régression linéaire multiple comme modèle d'étude pour vérifier nos hypothèses, car notre recherche implique plusieurs variables indépendantes et une seule variable dépendante.

Il est nécessaire de suivre les étapes suivantes pour utiliser ce modèle : établir la relation entre les variables indépendantes, vérifier la validité du modèle, établir la corrélation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante, et enfin établir les coefficients de régression.

4.1.1 La relation entre les variables indépendantes :

La régression linéaire multiple vise à démontrer l'absence d'une corrélation significative entre les variables indépendantes. Le test VIF (Variance Inflation Factor) est utilisé pour garantir cette condition pour les variables indépendantes.

D'après les recherches statistiques, lorsque le facteur d'inflation de la variance (VIF) dépasse 10 et que la valeur de la variance est inférieure à 0,05 et proche de 0, les variables indépendantes sont inversement corrélées, ce qui rend la régression linéaire multiple inappropriée pour l'étude.

- Les résultats du test VIF pour les variables de l'évaluation Rh sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11: les résultats de test VIF et de la variance pour les variables de l'évaluation des ressources humaines

Les variables indépendantes	Facteur d'inflation de la variance	Tolérance
Performance	1,191	0,840
Compétence	1,191	0,840

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Les résultats du tableau ci-dessous démontrent que les valeurs de facteur d'inflation de la variance pour chacune des variables sont de 1,191, ce qui signifie qu'elles sont inférieures à 10, et supérieures à 0,05. Il ressort de ces résultats qu'il n'y a pas de lien entre les variables de stress professionnel, ce qui signifie qu'il n'y a pas de problème de multi-colinéarité.

4.1.2 Acceptation du modèle :

Les résultats du tableau « ANOVAa » sont utilisés pour évaluer le taux d'acceptation de la régression linéaire comme modèle dans notre étude .

Tableau 12 : Résultats de test d'acceptation de modèle

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	14,264	1	14,264	49,880	,000 ^b
Résidus	14,870	52	0,286		
Total	29,134	53			

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Selon le tableau, il est évident que la fonction F a une valeur de 49,880, avec une signification (Sig) inférieure à 0,05. Donc nous sommes d'accord avec le modèle et il convient à notre étude.

4.1.3 La corrélation linéaire entre les variables de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés :

Le coefficient de corrélation linéaire R entre la variable dépendante et les variables indépendantes est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,919	0,919	0,909	0,22351

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Le tableau dessous illustre la relation entre les niveaux de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés dans cette entreprise .

Il y a une corrélation significative entre l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés de l'entreprise, avec un coefficient de régression R de 0,959.

Selon la valeur du coefficient de corrélation R² ajusté de 0,919 il est évident que 91,9% des variations de progression professionnelle sont attribuables à l'existence des facteurs de l'évaluation de la performance , tandis que 8,1 % sont attribuables à d'autres facteurs.

4.1.4 Déterminer les coefficients de la régression linéaire :

Les coefficients de la régression peuvent être calculés dans le tableau ci-dessous

Tableau 14 : Les coefficients de la régression linéaire

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

Constante	0,322	0,131		2,453	0,18
Performance	0,993	0,46	0,985	21,583	0,001
Compétence	-0,93	0,49	-0,086	-1,886	0,065

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Selon le tableau ci-dessous, il est observé que les dimensions de l'évaluation des ressources humaines ont un impact sur la progression professionnelle des employés. Selon le tableau, la première dimension (Performance) a un coefficient de régression de 0,993 et un niveau de signification de 0,001, tandis que la deuxième dimension (Compétence) a un coefficient de régression de -0,993 et un niveau de signification de 0,065, qui est supérieur à 0,05.

Ainsi, nous avons la possibilité d'interpréter notre modèle d'étude en utilisant la formule suivante :

$$Y = (A)X_1 + (A)X_2 + b$$

$$Y = 0,993X_1 + (-993)X_2 + 0,322$$

4.1.5 Résultat de test des hypothèses :

- L'hypothèse principale :

Il existe une relation (Impact) statistiquement significative entre les dimensions de l'évaluation de la performance et la progression professionnel a un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05.

D'après les résultats du tableau 14, il est observé qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre les dimensions de l'évaluation Rh (Performance, compétence) et le développement professionnel des employés, avec un niveau de signification inférieur à 0,05 pour les deux dimensions de l'évaluation (pour la performance, 0,065 pour la compétence). Selon le tableau de test ANOVA, il est démontré que les différentes dimensions de l'évaluation ont un impact sur la planification de la progression des employés, avec un taux de 91 %, et qu'elles sont fortement liées ($R^2= 0,919$). Ainsi, notre principale hypothèse est validée et juste .

La première hypothèse :

il existe une relation statistiquement significative entre l'évaluation de la performance et la progression professionnelle des employés à un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05 .

Selon les données du tableau 14 des coefficients de la régression linéaire multiple, il est évident qu'il y a une influence de l'évaluation (de la performance) sur le développement professionnel des employés. En effet, le coefficient de la première dimension de l'évaluation (la performance) est positif, avec une valeur de 0,993, et un niveau de signification de 0,001, inférieur à 0,05 respectivement. Par conséquent, notre hypothèse est juste .

La deuxième hypothèse :

il existe une relation statistiquement significative entre l'évaluation des compétences et la progression professionnelle des employés à un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05 .

Selon les résultats du tableau des coefficients de la régression linéaire multiple, il est évident que le coefficient de la deuxième dimension de l'évaluation (Compétences) est négatif, atteignant -0,93, avec un niveau de signification de 0,065, qui dépasse 0,05. La relation statistiquement significative entre l'évaluation des compétences et la progression professionnelle des employés n'est pas observée à un niveau de signification inférieur ou égal à 0,05. Par conséquent, notre deuxième hypothèse est rejetée en raison de son taux de signification qui dépasse 0,05.

5 . Discussion :

Dans cette partie, nous allons examiner les résultats obtenus de notre étude, en les comparant à celles de la revue de littérature et en tenant compte de la pertinence de notre étude.

Le questionnaire que nous avons établi nous a permis de comprendre l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur le développement professionnel des employés de l'entreprise AT Pharma.

➤ L'évaluation des ressources humaines :

Selon les recherches menées par (DLIMI, 2020), (DJOUAHRA, 2018) et (BIRI, 2017, KAMALI, 2012), nous avons observé que l'évaluation de la performance des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise et dans la prise de

décisions concernant le développement professionnel des employés. Chaque employé a besoin d'être reconnu par son supérieur et chaque entreprise a son propre système d'évaluation adapté à la nature de son travail.

D'après les résultats obtenus on peut constater que l'évaluation de la performance des employés est un processus essentiel dans toute organisation elle implique d'évaluer les performances individuelles des employés par rapport aux objectifs fixés et aux attentes de l'entreprise. Les évaluations de performance permettent de fournir un retour d'information constructif aux employés, de reconnaître leurs réalisations et de les aider à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires. Ces évaluations aident également les gestionnaires à prendre des décisions éclairées sur la promotion, la formation et le développement professionnel des employés. En résumé, l'évaluation de la performance est un outil précieux pour favoriser la croissance et la productivité des employés, tout en contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

➤ **La progression professionnelle de employés :**

Selon les résultats de notre étude auprès des employés de l'entreprise AT pharma, il a été observé que la formation, la promotion et l'évaluation des ressources humaines contribuent à l'évolution professionnelle des employés de notre entreprise d'accueil. Cela semble logique car la progression professionnelle dans notre entreprise d'accueil repose sur la performance et les compétences, mais également sur l'engagement et la motivation. Il ne faut pas négliger la reconnaissance qui encourage fortement les employés dans leur carrière. (Taskin L. e., (2016, 2020)) .

L'évaluation de la performance, la promotion et la formation jouent un rôle crucial dans l'évolution professionnelle des employés. Lorsque les employés sont évalués de manière juste et précise, cela leur permet de comprendre leurs forces et leurs domaines à améliorer. Les promotions offrent aux employés l'opportunité de relever de nouveaux défis, d'accroître leur responsabilité et de développer leurs compétences. De plus, la formation continue permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, ce qui les rend plus polyvalents et compétitifs sur le marché du travail. En combinant ces éléments, les employés peuvent non seulement progresser dans leur carrière, mais aussi s'épanouir professionnellement en se sentant valorisés et en constante évolution.

➤ **L`impact de l`évaluation des ressources humaines sur la progression professionnelle des employés :**

L'analyse de corrélation a révélé une corrélation statistiquement significative entre les dimensions de l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle. Ainsi, les dimensions de l'évaluation des ressources humaines ont un impact positif ou négatif sur la progression professionnelle des employés.

Grâce à l'utilisation d'analyses de régression multiple, nous avons observé une corrélation statistiquement significative entre les deux aspects de l'évaluation Rh : les performances, les compétences et l'évolution professionnelle des employés. Ainsi, chaque élément a une influence significative sur le développement professionnel en fonction des résultats obtenus de sa propre fiche d'évaluation et de son niveau d'implication.

La valorisation des supérieurs hiérarchiques contribue à instaurer un environnement de travail stimulant . Les évaluations des ressources humaines ont un impact significatif sur la progression professionnelle des employés. Ces évaluations fournissent aux employés un retour d'information précieux sur leurs performances, ce qui les aide à identifier leurs forces et leurs faiblesses. Grâce à ce feedback, les employés peuvent mettre en place des plans d'action pour améliorer leurs compétences et leur efficacité au travail. De plus, les évaluations RH sont souvent liées à des opportunités de promotion et de développement professionnel. Les employés performants peuvent être récompensés par des promotions, des augmentations de salaire ou des formations spécialisées, ce qui favorise leur progression au sein de l'entreprise. En résumé, les évaluations des ressources humaines jouent un rôle clé dans la croissance professionnelle des employés en les aidant à évoluer, à se développer et à atteindre leurs objectifs de carrière.

6. Suggestions et limites :

Suggestions

En nous basant sur nos hypothèses et notre analyse de notre entreprise d'accueil AT Pharma, nous souhaitons formuler quelques suggestions afin d'améliorer le système d'évaluation et la progression professionnelle.

- 1- Mettre davantage l'accent sur l'évaluation des compétences.
- 2- Encourager les employés en leur offrant une récompense en raison des résultats positifs de l'évaluation.

- 3- Une bonne exploitation des résultats des évaluations en terme de promotion.
- 4- Adapter un outil de pilotage ou un système spéciale pour la progression professionnel des employés .

Limites :

Le manque d'articles et de livres qui abordent nos deux variables, en particulier la variable dépendante, nous a empêchés d'approfondir notre étude de recherche et a restreint notre revue de littérature. De plus, nous avons utilisé plusieurs sites internet et avons été contraints par la contrainte du temps pour effectuer notre stage.

La mauvaise compréhension des concepts et de certains facteurs présents dans la littérature nous a conduit à formuler et modifier des questions de notre questionnaire, notamment les questions ouvertes, car les réponses n'étaient pas réellement exploitables, ce qui nous a conduit à reformuler la question et à se limiter à des réponses en fonction de l'échelle de Likert.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons présenté notre contexte organisationnel, après nous avons analysé les données collectées de notre étude quantitative et discuté les résultats obtenus. Selon ces résultats, il a été révélé que les aspects de l'évaluation des ressources humaines se manifestent au sein de notre entreprise d'accueil et ont un impact significatif sur le développement professionnel des employés. Ces aspects incluent la rentabilité et les compétences.

Conclusion générale

Il est connu que les ressources humaines constituent l'élément essentiel de toute entreprise. Nous avons réalisé notre étude de recherche dans le but de prendre en compte deux variables principaux : l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés. Tout d'abord, l'évaluation des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'entreprise, car elle est le principal facteur déterminant de toute prise de décision concernant l'entreprise et les employés. Ensuite, la progression professionnelle revêt une grande importance pour les responsables et ils doivent savoir la gérer. Il est essentiel d'intégrer cette dernière dans la stratégie de l'entreprise en raison de l'importance accordée au facteur humain, qui revêt une importance capitale pour chaque entreprise.

Notre étude de recherche est menée au sein de l'entreprise AT PHARMA-Alger, dont notre objectif est de mesurer l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la progression professionnelle des employés,

Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter une approche quantitative qui s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste basée sur un questionnaire , la nature de notre problématique nous oblige à adopter ce paradigme afin d'apporter les éléments requis pour répondre à notre question de recherche et d'atteindre les vérités, ce qui se traduit par l'affirmation ou l'infirmité des hypothèses préalablement établies. .

L'analyse a été réalisée en se basant sur un ensemble de dimensions sélectionnées avec soin en fonction de l'activité de l'entreprise et de la nature de son système d'évaluation. Identifier les aspects de l'évaluation des ressources humaines : performance, compétence et pour la progression professionnelle on a : la formation, la promotion.

Tout d'abord, nous avons examiné s'il y avait une corrélation entre l'évaluation des ressources humaines et la progression professionnelle des employés, et nous avons finalement constaté une forte corrélation entre nos deux variables.

La première et la deuxième hypothèse ont été validées. L'évaluation des ressources humaines a un effet sur le développement professionnel des employés, mais uniquement en évaluant leur performance. En revanche, l'évaluation des compétences n'a pas d'effet sur ces aspects (formation et promotion). Cela suggère que l'entreprise néglige ces domaines d'évaluation qui sont directement liés aux compétences des employés.

Il est crucial que l'évaluation des ressources humaines au travail soit incluse dans les stratégies de toute entreprise et bénéficie de la volonté des décideurs pour garantir son

efficacité et ses résultats significatifs. Une utilisation efficace des résultats de l'évaluation des ressources humaines assure d'une part la progression de ces derniers et leur permet d'atteindre leurs objectifs, et d'autre part assure un bon fonctionnement et une croissance, ainsi que l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ainsi que la planification adéquate de leur progression professionnelle et de leur carrière.

La progression professionnelle des employés doit reposer sur un système d'évaluation efficace qui permet de mesurer les performances et les compétences de chaque employé, ainsi qu'un système d'information efficace qui permet de conserver et de restituer les informations de manière ciblée et organisée. De plus, il est essentiel d'avoir une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste et de garantir une performance au travail optimale.

En conclusion, l'évaluation RH est un outil précieux pour les entreprises qui souhaitent favoriser le développement professionnel de leurs employés et atteindre leurs objectifs stratégiques. En reconnaissant et en valorisant le potentiel de leurs collaborateurs, les organisations peuvent créer un environnement de travail stimulant et propice à la réussite individuelle et collective

Perspectives de recherche

De nombreuses pistes de recherche peuvent être explorées pour approfondir notre compréhension de la relation entre l'évaluation RH et la progression professionnelle des employés. Parmi les thèmes de recherche pertinents, on peut citer :

- ✓ L'analyse comparative des pratiques d'évaluation RH dans différents secteurs d'activité et tailles d'organisation.
- ✓ L'impact de l'évaluation RH sur la motivation, l'engagement et la rétention des employés.
- ✓ Le rôle du leadership et de la culture organisationnelle dans l'élaboration de pratiques d'évaluation RH efficaces.

En poursuivant des recherches dans ces domaines, nous pouvons contribuer à façonner un avenir où l'évaluation RH est reconnue comme un outil indispensable pour le développement des employés, la croissance organisationnelle et la réussite à long terme.

Bibliographie

Bibliographie

- (Barbier, C. e. (1994; 2007)). *Beckers*.
- (Dawn Rosenberg McKay. (2024, février 04). *thebalancemoney.com*.
- (s.d.), C. C. (s.d.). *guide de gestion des ressources humaine, une valeur* .
- ABDELFADEL.M et & SBITI, K. (2020). « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations ». *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 / Numéro 3 », 346 – 372.
- Abraham. (2004). *Marché interne du travail , enjeux et limites de la la mobilité*. Paris.
- Ajzen, M. (2020). *Quand le "nouveau" monde du travail naturalise la flexibilité: une analyse*.
- Anne-Marie Vonthron. (2016). *Évaluation professionnelle dans Psychologie du Travail et des Organisations*. Dunod.
- Balicco, C. (1993). *les méthodes d'évaluation en ressources humaines*. Paris: éditions d'organiation.
- Bigaouette, C. (45). *Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance*.
- BIRI, M. (2017). L'apport du choix des méthodes d'évaluation du personnel sur ledéveloppement des compétences et performance .Revue des sciences commerciale. 44 - 51.
- BladineSimonin, D. A. (2009). *mesurer la performance des ressources Huamines* . paris: édiitons d'organisation.
- BOUAMAMA, M. (2016). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas destableaux de bord». «*Gestion et management. Université de Bordeaux, Français*.
- BOURCIER, (1997). *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*. . Paris: les éditions d'Organisation, Collection.
- BOURCIER, (1997). *La reconnaissance: un outil demotivation pour vos salariés*. . Paris: Les éditions d'Organisation, Collection.
- CAOUTCHOUC., C. (s.d.). *guide de gestion des ressources humaine, une valeur* .
- Careth James, D. ., (2013). *An introdaction to statistical learning* . Us: Springer.
- CERDIN. Jean., L. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: Edition EMS.
- Claude BILLET. (2008). *le guide des techniques d'évaluation, DUNOD*.
- DEHBI, S. &. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche: quelle démarche pour la recherche en science de gestion. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1-16.
- DESPONDS, D. e.-C. (2018). *Territoires intelligents : un modèle si smart ? La Tour-d'Aigues*, . Éditions de l'Aube, .

- Desreumaux, A. (2015). *Les Essentiels de la Gestion* .
- DJEDJIGA. (2015). l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise.
- DJOUAHRA, M. ((2018)). . « L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel. *Development and Human Resources Management Review* «Vol60. N 0 60- 8602», 328 -340.
- DLIMI, S. (2020). Le capital humain, évaluation et performance des équipes dans la PME. *Revue Internationale des Sciences de*.
- DOUAYRI, K. (2016). L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3*, 120-145.
- Gintrac, A. (2011, 01). le stress au travail, un état des lieux. . *management et avenir*, pp. pp. 89-106.
- HACHIMI, S. (2003). *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure*:. Québec.
- HAMMIOUI, E. (2019). La gestion des compétences comme levier de performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 6 : Volume 3 .
- Jacques IGALENS. (2000). *Audit des ressources humaines*,. Paris,: éditions liaisons,.
- Jorro, A. (2007, 11 29). L'évaluation génératrice de développement professionnel . *Evaluation et développement, L'Harmattan,Pratiques en Formation*, pp. 11-31.
- KAMALI, N. (2012). «L'évaluation du rendement des employés».
- Kanfer, R. &. (1997). *Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation*. Greenwich, : JAI Press.
- Labruffe, A. (2003). *management des compétences, AFNOR*,.
- Labruffe, A. (s.d.). *management des compétences, AFNOR*, . 2003.
- LEVEY-LEBOYER, C. (1996). *la gestion des compétences*. Paris: les éditions d'organisations.
- Millet Jean-Guy. (2010). *Caspar Pierre, Normand Claude ; L'évaluation : trappe ou tremplin*. édition d'organisation « eyrolles », .
- Naour., A. L. (2021, April 26). <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03208695v1/file/M%C3%A9moire%20IFF%20A%20LE%20NAOUR%202020.pdf>.
- PARMENTIER. (2008). *L'INGENIERIE DE FORMATION. EYROLLES*. Paris.
- Patrick Gilbert, R. T. (2012). *Le développement des compétences dans les organisations* . Paris.
- PERETTI, J. (2001). *Ressources Humaines , 6ème Editions*. Paris.
- Peretti, J.-M. (2005). *ressources humaines et gestion des personnes*. Paris: 5ème éditions, Vibert.

- PERETTI, J.-M. (2013). *RESSOURCES HUMAINES*. . VUIBERT.
- Perez, C. (1999). *L'expérience professionnelle des jeunes : difficultés de mesure, multiples modes*. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00714412/document>
- R.Galisson, D. C. (1976). Dictionnaire de didactique des langues, Hachette.
- ROBERT, P. (1989). Le Petit Robert. P. Dictionnaire le Robert. 171 p. .
- ROUSSEAU, C. (2003). La reconnaissance du rendement au travail : une étude au pres des entreprise au Quebec . *Mémoire de maîtrise en science de la gestion* . Montreal .
- ROUSSEL, J. I. (1998). méthodes de recherche en GRH,,. *ECONOMICA*.
- Russell, B. (2017, juin 14). *Comment rendre son entreprise performante Consulté le 22 mars 2022*. Récupéré sur Consulté Le 14 Mars 2024: <https://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/1195446-comment-rendre-son-entreprise-performante/>
- SAHRAOUI, M. H. (s.d.). *L'évaluation réalisée par l'individu de sa propre performance:outil de développement individuel professionnel*. Récupéré sur <file:///C:/Users/HP/Downloads/sara,+L%E2%80%99%C3%A9valuation+r%C3%A9alis%C3%A9e+par+l%E2%80%99individu+de+sa+propre+performance+outil+de+d%C3%A9veloppement+individuel+professionnel.pdf>:
- SI-AHMED, N. (2012). Evaluation et formation du capital humain quel impact sur l'innovation est la compétitivité des entreprises. *Revue nouvelle économie*. N°:06 PP7-
- SLIMI, Y. (2021). Le rôle de l'évaluation RH dans le processus de détection des talents.
- ST-ONGES, S., HAINES, V. Y., AUBIN, I., & ROUSSEAU, C. e. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion, no 2, Vol*, pp. 30, été, p. 89-101.
- Taskin, L. e. ((2016, 2020)). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH*.
- Taskin, L. e. (2011). *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles: De Boeck, coll. Méthodes & Recherches.
- Taylor, H. F. (2002). *Critical evaluation in business ans management* . John C. Wood and Michael C.Wood.
- Xavier baron et ses collaborateurs. (1999). *les ressources humaines*,. Paris: éditions d'organisation,.

Annexes

Annexe 01



Questionnaire

Madame, Monsieur Bonjour

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'études en master management des ressources humaines nous souhaitons mener une recherche sur «**L'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la progression professionnelle des employés.**» (Cas : AT PHARMA Alger) .

Pour rassembler des informations concernant à cette étude, nous avons préparé un questionnaire continent deux principaux axes , le premier abode l'évaluation de la performance des ressources humaines à travers deux critères la performance et la compétence , et le deuxième axe concerne la planification de la progression professionnelle on abordant la formation et la promotion , qui ont pour but de mesurer la contribution de l'évaluation de la performance des ressources humaines sur la planification de la progression professionnelle en utilisant le programme statistique (SPSS) (Statistical Package for the Social Sciences) version 27.

A cet effet, nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après, et répondre de manière précise et objective tout en marquant (X) dans la boîte qui correspondvotre avis. N'hésitez pas à ajouter des commentaires ou des précisions dans l'espace prévu.Nous considérons vos réponses et avis une **source fiable de cette etude** , et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons.

Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignement recueillis , nous vous remercions pour le temps et l'effort que vous avez bien voulu consacrer au renseignement de ce questionnaire, et nous nous engageons à partager avec vous les conclusions et résultats de notre recherche tout en vous souhaitant une croissance soutenue.

ZIANE Meriem , étudiante en master management des ressources humaines , à- ENSM -École Nationale Supérieure de Management, Pôle universitaire de Koléa.

Partie 1 : Données personnelles et fonctionnel

1. Sexe :

Homme	Femme

2. âge :

[20-30[[31-40[[41-50[51 ans est plus

3. Catégorie socioprofessionnel :

Cadre	Maitrise	Exécution

4. Expérience professionnel :

Moins de 5 ans	[5 - 10 [[5 - 10 [[10- 15 [15 ans et plus

5. Niveau académique :

Secondaire	Universitaire

Partie 2 : Les axes du questionnaire

Le premier axe1: L'évaluation de la performance des employés

Critère1: Performance						
N°	Question	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
1	L'entreprise évalue le taux de réalisation des taches qui vous ont assignées.					
2	L'entreprise évalue la qualité de votre travail					

3	Vous recevez des commentaires sur votre rendement					
4	Vous recevez des objectifs mesurables pour évaluer votre performance.					
5	Le développement professionnel est un sujet abordé lors des évaluations de performance					
6	Les opportunités de formation ou de développement sont offertes en fonction des résultats des évaluations de performance.					
Critère2: Compétence						
7	L'entreprise évalue l'esprit d'initiative dans la résolution des problèmes.					
8	L'entreprise évalue votre capacité à acquérir de nouvelles compétences.					
9	l'entreprise mesure votre adaptabilité aux changements					
10	Vous avez pu mettre en pratique vos compétences dans des projets concrets					
11	Les évaluations de performance incluent des discussions sur vos points forts et vos axes d'amélioration .					
12	L'entreprise met en place des moyens pour encourager le					

développement continu de vos compétences professionnelles .					
---	--	--	--	--	--

Le deuxième axe: La progression professionnelle

Critère 1 : La formation						
N°	Question	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
13	- Des formations régulières sont proposées pour le développement des compétences professionnelles.					
14	- La formation reçue correspond parfaitement aux exigences de mon poste et a mes inspirations.					
15	Les formateurs disposent les formations avec expertises reconnue , une expérience riche et une préparation minutieuse.					
16	Un temps et des opportunités suffisants sont accordés pour mettre en pratique les notions apprises pendant les formations.					
17	les formations contribuent à une amélioration notable de la performance professionnelle.					
18	Un environnement propice aux questions est encouragé, permettant d'obtenir des réponses claires et utiles					
19	Les formations sont interactives et engageantes.					
20	La formation est accessible en termes de dates d'horaires et de					

	lieu pour répondre aux besoins de tous.					
21	L'application des connaissances et compétences acquises lors des formations dans la pratique professionnelle est fortement encouragée.					
22	Un retour constructif sur la performance et de la progression systématiquement fourni après chaque formation .					
23	Suivez-vous des formations en dehors de votre travail.					
24	Vos besoins exprimés en formation sont-elles prise en considération.					
25	Les opportunités de promotion font l'objet d'une communication claire et transparente à l'ensemble des employés.					
26	Les critères de promotion sont établis de manière juste et transparente, garantissant un processus équitable à tous.					
27	L` évaluation des employés en vue d'une promotion s'effectue de manière équitable et objective.					
28	des feedbacks réguliers et constructifs sont fournis aux employés concernant leur performance, favorisant leur développement et leurs chances de promotion.					

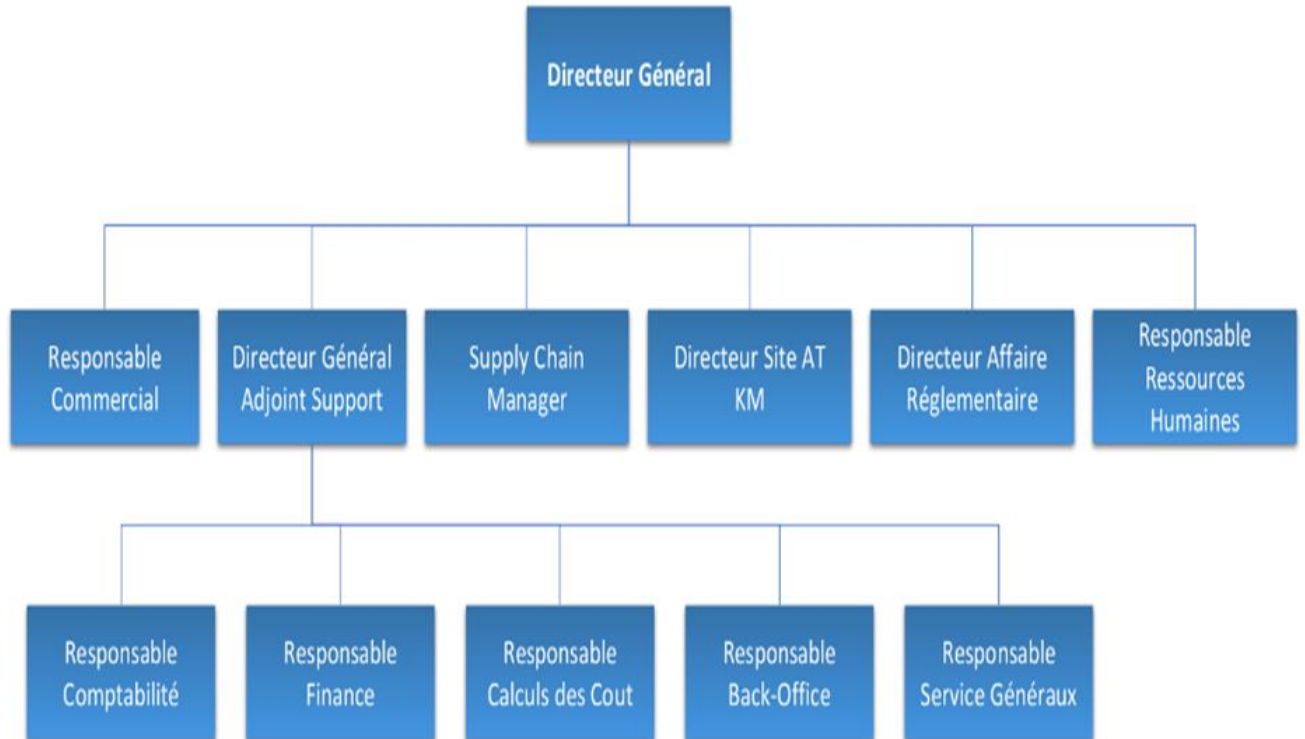
29	L'entreprise encourage activement le développement des compétences des employés, favorisant ainsi leur progression professionnelle et leurs opportunités de promotion .					
30	les décisions de promotion s'appuient sur le mérite et les réalisations individuelles des employés.					
31	Tous les employés ont la possibilité de postuler pour des postes supérieurs, encourageant la progression.					

Merci pour votre collaboration

Annexe 02 : L'organigramme de AT PHARMA



Organigramme AT PHARMA:



VOTRE SATISFACTION,
NOTRE PRINCIPAL
CAPITAL

Annexe 03 : Résultat relevé du SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	31

Correlations

		ind	dpn
ind	Pearson Correlation	1	,700**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	54	54
dpn	Pearson Correlation	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,322	,131		2,453	,018		
	performance	,993	,046	,985	21,583	,000	,840	1,191
	competance	-,093	,049	-,086	-1,886	,065	,840	1,191

a. Variable dépendante : dpn